

العملية الإلزامية

معارف نظرية ومهارات تطبيقية



الكتاب
الذي يشرح
المفاهيم الأساسية

العملية الإدارية

معارف نظرية ومهارات تطبيقية

تأليف

الدكتور حامد سوادى عطية

أستاذ الإدارة المشارك بالمعهد

الصفحة

مقدمة

١٣

الفصل الأول :

١٥

تطور الفكر الاداري

١٧

حركة الادارة العلمية

٢٠

نموذج البيروقراطية

٢٤

مدرسة مبادئ الادارة

٢٩

فوليت

٢٩

برنارد

٣١

مدرسة العلاقات الانسانية

٣٤

ماكجريجور وارجيريس وماسلو وهرزبرج

٣٧

المنظمات كيانات طبيعية

٣٨

منهجية النظم

٤٠

نظرية الموقف

٤١

الزاميات التكنولوجيا

٤١

بحث ودوراد

٤٤

اسهامات جيمس ثومبسون

٤٧

مجموعة استون

٤٩

توسيع مفهوم التكنولوجيا

٥٠

حدود تأثيرات التكنولوجيا

٥٠

ملاحظات على الزامية تأثيرات التكنولوجيا

٥٠	الزامية تأثيرات الحجم
٥١	الزامية تأثيرات البيئة
٥٣	دراسة شاندر
٥٣	التكيف مع البيئة : دراسة لورنس ولورش
٥٥	تعريف البيئة
٥٧	غموض البيئة والمنظمة
٥٧	تحفظات على بحوث البيئة والمنظمة
٥٨	استراتيجية الادارة
٥٩	نظرية الموقف باختصار
٦٠	هل نظرية الموقف تخص التنظيم فقط ؟

٦٣	عمل المدير	الفصل الثاني :
٦٥	الادارة والمديرون	
٦٦	الادارة عملية متكاملة	
٦٧	الادارة تحرك كل الموارد	
٦٨	الادارة رئاسة ومروسيه	
٧٠	نظرة عامة على الدور الكلي للادارة	
٧١	تحقيق الاهداف : المهمة الاساسية للادارة	
٧٢	هل لتحقيق الأهداف أولوية مطلقة ؟	
٧٣	حراسة الأهداف	
٧٤	الفعالية	
٧٥	الكفاءة	
٧٧	التعامل مع البيئة	

٧٩	التغيير والتطوير التنظيمي
٨١	وقت المدير
٨٤	المدير الحكومي ومدير الأعمال الخاصة
٨٤	مهارات المدير الناجح
٨٦	حالة دراسية : سر النجاح
٩١	التخطيط واتخاذ القرارات
٩٣	تعريف التخطيط فكريا وعمليا
٩٤	أهمية وفوائد التخطيط
٩٧	مراحل التخطيط
٩٧	الأهداف
٩٧	تعريف الأهداف
٩٨	تعدد الأهداف
١٠٠	أهداف واقعية
١٠١	أهداف محددة وواضحة
١٠٣	الإدارة بالأهداف
١٠٤	التنبؤات حول المستقبل
١٠٦	الاستراتيجيات والسياسات
١٠٧	وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع)
١٠٩	اعداد الخطة وقرارها
١١٠	تعديل الخطة
١١٠	مراجعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة
١١١	مدة الخطة

١١٢	أنواع الخطط
١١٢	من يخطط ؟
١١٣	المشاركة في التخطيط
١١٥	التخطيط والميزانية
١١٦	صنع القرارات
١١٨	أنواع القرارات
١١٨	خطوات صنع القرار
١٢١	درجة الرشد في صنع القرارات
١٢٢	طرق كمية وغير كمية لصنع القرارات
١٢٣	عصر الذهن
١٢٣	قرارات جماعية أم فردية
١٢٤	المشاركة في اتخاذ القرار
١٢٥	نظام المعلومات

الفصل الرابع :

١٢٧	التنظيم
١٢٩	تعريف التنظيم
١٣١	تخطيط التنظيم
١٣١	ماذا يمثل مخطط التنظيم
١٣٢	أبعاد التنظيم
١٣٢	تقسيم العمل
١٣٣	أحداث الوحدات التنظيمية (التجميع)
١٣٤	التجميع الوظيفي
١٣٦	التجميع على أساس العملية

الصفحة

١٣٧	التجميع على أساس الزبائن
١٣٧	التجميع على أساس المنطقة الجغرافية
١٣٨	التجميع على أساس المشروع
١٣٩	تعدد أسس التجميع
١٤٠	الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة
١٤٢	عدد وحجم الوحدات
١٤٣	المستويات الادارية
١٤٦	عدد المستويات الادارية
١٤٧	هل سيحل الحاسب الآلى محل بعض المديرين؟
١٤٩	نطاق الاشراف
١٥١	حالة دراسية : تنظيم طويل أم مفلطح؟
١٥٥	المركزية واللامركزية
١٥٩	فوائد ومشكلات اللامركزية
١٦٠	التفويض عن اللامركزية
١٦١	تفويض الصلاحيات
١٦٢	متى يكون التفويض ضروريا؟
١٦٣	مقياس الحاجة الى التفويض
١٦٤	لماذا يتهرب الرؤوس من ممارسة الصلاحيات المفوضه اليه؟
١٦٥	كيف تفوض؟
١٦٦	حالة دراسية : تفويض الصلاحيات
١٦٧	حالة دراسية قصيرة
١٦٧	اجراءات العمل
١٦٩	وصف الوظيفة

الصفحة

١٧٠	التنسيق
١٧١	اللجان
١٧٢	المشكلات التنظيمية
١٧٤	حالة دراسية قصيرة : الارتباط التنظيمي
١٧٥	حالة دراسية قصيرة أخرى
١٧٧	حالة دراسية : يتوقف العمل بانتظار التنظيم
١٨٠	تمرين : هل أنت متأكد من معلوماتك عن التنظيم ؟
١٨٣	الفصل الخامس : المدير واداء وسلوك العاملين
١٨٥	سلوك واداء الموظف
١٨٨	السلوك الايجابي والسلبي في الوظيفة
١٩٠	المجتمع
١٩١	الجماعات الخارجية
١٩٢	جماعات العمل
١٩٣	قيم واتجاهات ودوافع الموظف
١٩٤	الفرد والمنظمة
١٩٥	الادارة وسلوك الموظف
١٩٧	الموظف في نظر الادارة
٢٠٠	تعريف الموظف بالمنظمة
٢٠١	تحديد الأهداف
٢٠١	محتوى الوظيفة
٢٠٢	القيادة والإشراف
٢٠٤	قواعد الأخلاق (السلوك)

الصفحة

٢٠٥	سلوك المدير
٢٠٦	تقييم الأداء
٢٠٧	المكافآت
٢٠٨	العقوبات
٢٠٩	الرضا الوظيفي
٢١٠	التدريب
٢١٠	اقتراحات للتطبيق
٢١٠	نظرة الادارة للموظف
٢١١	تحليل وفهم السلوك
٢١١	اجراءات التأثير على السلوك
٢١٢	حالة دراسية : يوم حافل في تاريخ مركز البحوث

٢١٧	الفصل السادس : المدير قائد ادارى
٢١٩	القيادة الادارية
٢٢٠	القيادة سمات
٢٢١	القيادة أسلوب : بحوث جامعة متشغن
٢٢٤	القيادة أسلوب : بحوث جامعة اوهايو
٢٢٥	القيادة والمشاركة
٢٢٨	القيادة موقفية
٢٣١	ليست القيادة
٢٣٣	ماهى القيادة ؟
٢٣٤	القيادة والادارة
٢٣٦	القائد والسلطة

الصفحة

٢٣٩

القائد والاختناق

٢٤٠

القائد والخلافات

٢٤١

حالة دراسية : القيادة وحل الخلافات

٢٣٤

الفصل السابع : الاتصالات الادارية

٢٤٥

أهمية الاتصالات

٢٤٦

نظام الاتصالات

٢٤٦

تحسين كفاءة نظام الاتصالات

٢٤٧

موقع المدير من نظام الاتصالات

٢٤٨

المدير كمرسل

٢٤٨

من المدير الى رئيسه

٢٥٠

من المدير الى مرفوضيه

٢٥١

المدير كمستلم

٢٥١

الثقة بالمصدر

٢٥٢

مضمون الاتصال

٢٥٣

التحيز في الادراك

٢٥٣

الاتصالات

٢٥٤

كفاءة قنوات الاتصالات

٢٥٤

قنوات الاتصالات غير الرسمية

٢٥٧

الفصل الثامن : الرقابة الادارية

٢٥٩

ما هي الرقابة ؟

٢٦٠

نظام الرقابة

الصفحة

٢٦٣	معايير الرقابة
٢٦٣	مطلوبات الرقابة
٢٦٥	مستويات الرقابة
٢٦٦	الادارة بالاستثناء
٢٦٦	أنواع الرقابة
٢٦٨	الاستفادة من نتائج الرقابة
٢٦٨	وسائل الرقابة

٢٧١	التطوير الإداري	الفصل التاسع :
٢٧٣	تعريف التطوير الإداري	
٢٧٣	عملية التطوير الإداري	
٢٧٥	تعميد الحاجة للتطوير	
٢٧٦	وضع خطة التطوير	
٢٧٧	مداخل التطوير	
٢٧٩	تنفيذ خطة التطوير	
٢٨٠	تقييم نتائج التطوير	
٢٨٠	دور الإدارة في التطوير	
٢٨٢	مقاومة التطوير	
٢٨٣		المراجع

مقدمة:

منذ حوالي مائة سنة بدأ الاهتمام بالادارة يأخذ اتجاهاً فكرياً منضبطاً وقد استمر هذا الاهتمام وتعاظم حتى أصبح موضوع الادارة حقلاً أساسياً من حقول المعرفة ، وإذا كانت الدول الصناعية قد أعارت هذا الموضوع اهتماماً كبيراً ، فإن الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية ، لم تنقل أهميته ، فالتجهت الى انشاء كليات الادارة ومعاهد التدريب الادارى وسعت الى ادخال التقنيات الادارية الحديثة في أجهزتها الادارية .

ومن الطبيعي أن يصاحب الاهتمام بحقل الادارة غنى في ادبيات الموضوع ، وبالرغم من كثرة مصادر الموضوع المنشورة باللغة العربية ووجود عدد من الدوريات المختصة إلا أن الشقص لا يزال كبيراً ، حيث أن الغالب في مصادر الموضوع ، المتوقف عند تقديم معارف أولية - وأحياناً غير محدثة - منقولاً من مصادرها الأصلية والتي أعدت لبيئات مختلفة عن بيئة الادارة العربية ، والقليل منها يعرض نتائج أبحاث أو نماذج فكرية ذات صلة بالادارة وبيئتها في البلدان العربية ، ومن المؤسف أن نشاط البحث في مجال الادارة العربية ، لا يزال محدوداً جداً حيث تمثل الرسائل والاطروحات الجامعية ، نسبة عالية من هذا النشاط .

لا بد من الاعتراف اذن بأن ما نعرفه عن الادارة العربية بشكل موثق ومستند ، قليل ، وإن هذه المعرفة القليلة قد لا تكفي لاعداد كتاب عن الادارة العربية ، وقياساً على جهود البحث والنشر في الوقت الحاضر ، فقد يمر وقت غير قصير قبل أن يقدم أحد الشخصيين على اعداد مثل هذا الكتاب ، وحتى ذلك الحين فإن تدريس الادارة في المؤسسات الأكاديمية ، وكذلك التدريب على الادارة لابد أن يستمر ، ومن غير الممكن عملياً الانتظار حتى تتوفر المعرفة المنهجية اللازمة في الموضوع ، وإذا كانت الترجمة تحقق

جزئياً احتياجات كليات الادارة من الكتب الدراسية والمصادر قانها لا تقدم الشيء المفيد والمناسب لأغراض التدريب، فالمدير العربى الذى يعمل في بيئة مختلفة ونحت ظروف عمل ونظم مختلفة عن بيئة وظروف عمل المدير الأمريكى والاوروبى واليابانى - وحتى المدير في دول نامية أخرى - يحتاج الى معارف ومهارات تتلائم وطبيعة وظروف عمله المختلفة ومن هنا بدأت فكرة اعداد هذا الكتاب، واختير كهدف محدد له تزويد المدير ببعض المعارف الأساسية عن العملية الادارية ومساعدته في اكتساب بعض المهارات التي يحتاجها لأداء مهامه، ويمكن استخدام هذا الكتاب أو أجزاء منه كمادة تدريبية أساسية أو مساعدة في تنفيذ البرامج التدريبية للمديرين، كما يستطيع أى مدير الاستفادة من مادة الكتاب العلمية والعملية في تطوير معارفه ومهاراته ذاتياً وبدون أن يشارك في برنامج تدريبي.

يحتوى الكتاب على تسعة فصول، يتضمن الفصل الأول عرضاً موجزاً لمراحل تطور الفكر الإدارى الذى تعكس التطورات في مفاهيم وأساليب الادارة، و يلقى الفصل الثانى نظرة شاملة على عمل المدير وأرتباطاته داخل وخارج المنظمة، ويشتمل كل فصل من الفصول السبعة الأخرى على عرض الاطار الفكرى لاحدى وظائف الادارة وشرح لأهم الأفكار والتطبيقات في الموضوع وعلى عدد من الحالات العملية والتمارين والأسئلة من واقع الادارة العربية.

الفصل الأول

تطور الفكر الإداري

مقدمة :

لم تبدأ دراسة الادارة بصورة منهجية الا مؤخراً، لكن الانسان عرف الادارة تطبيقاً وممارسة منذ زمن قديم، وبالتحديد منذ انشاء المنظمات الأولى. أي عندما اكتشف الانسان أن ليس باستطاعته أن يؤدي بعض الأعمال بجهد فردي وأن التعاون مع آخرين ضروري لانجازها. فالامبراطوريات المشرقية الأطراف ومشاريع الري الضخمة والمباني التي لا تزال شواهدا قائمة، لم تكن لتوجد بدون ادارة، وإذا كان القدماء قد أدركوا أهمية الادارة واستطاعوا تطبيق وسائل ادارية بسيطة، فإن الادارة بفاهيمها وتطبيقاتها الحديثة لم تعرف الا بعد ظهور الثورة الحديثة ونشؤ المنظمات الكبيرة، كما أن ما كتبه القدماء عن الادارة ليس أكثر من نصائح موجّهة الى الحكام والاداريين ولم يبدأ تدوين المعرفة عن الادارة كفكر وممارسات الا في النصف الثاني من القرن الماضي.

منذ ذلك الوقت وحتى الآن، تطور الفكر الاداري عبرت مدارس واتجاهات فكرية رئيسية هي: حركة الادارة العلمية، مدرسة البيروقراطية، مدرسة مبادئ الادارة، حركة العلاقات الانسانية، منهجية النظم، ونظرية الموقف، ويتضمن هذا الفصل تعريفاً مختصراً بأهم أفكار هذه المدارس.

حركة الادارة العلمية

لم يكن فردريك تايلور أول من استعمل أو دعا الى استعمال أسلوب الادارة العلمية الا أنه قام بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية لهذه الحركة وتنشيطها وتوسيع دائرة الاهتمام بها، وقد توصل تايلور الى الاقتناع بهذه الأفكار نتيجة تجربته العملية في مجال الصناعة.

تدعو حركة الإدارة العلمية الى أن يكون هدف الإدارة الرشيدة هو تقليل تكاليف الانتاج وزيادة الانتاجية ، وهذا بالطبع ما يصبو اليه أصحاب الشركات الخاصة والمساهمون فيها ، ولكنهم لن يكونوا المستفيدين الوحيدين من تقليل التكاليف اذا أن هذا سيصبح أيضاً دفع أجور أعلى للعاملين في هذه الشركات . و يرى تايلور أن هذه القوائد لن تتحقق اذا لم تقم الإدارة بدورها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة ، فعندما يشترك العامل اختيار طريقة أداء عمله ، فانه على الأغلب سيقلد زملاؤه في ذلك كما أنه لن يستغل كل وقت العمل بالانتاج لأنه بالطبيعة لا يريد ارهاق نفسه ، والنتيجة هي أن كفاءة أدائه ستكون متدنية ، والحل هو أن تبني الإدارة الطريقة العلمية التي تبدأ من تقسيم العمل الإداري والتنفيذ بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين ، بينما يركز العمال على التنفيذ ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسئولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة ، أما الخطوة التالية فهي تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل أو مهمة وهذا يتطلب دراسة الطريقة التي يتم فيها أداء كل خطوة أو عملية ، وتقسيم هذه العمليات الى مكوناتها الأساسية من حركات وتوقفات ، ثم تحليل الحركات التي يقوم بها العاملون وقياس الوقت الذي يستغرقه أداء كل منها ، وستصبح المعلومات التي تنتج عن هذه الدراسة (باستعمال طريقة الملاحظة المباشرة) تحديد الحركات الزائدة والبسطة والتوقفات غير الضرورية ، عندها تستطيع الإدارة إلغاء الحركات الزائدة والتوقفات غير الضرورية وتحديد الخطوات الضرورية وفترات الاستراحة اللازمة ، وكذلك الوقت المناسب لكل منها وهذه ستكون الطريقة المثلى لأداء كل عملية ، وعلى أساس هذه المعلومات تستطيع الإدارة تقرير كمية انتاج العامل الواحد الذي يستعمل الطريقة المثلى ، وهكذا نتحقق للإدارة سيطرة على الانتاج وعلى أداء العاملين لم تكن ممكنة في السابق باستعمال الطرق التقليدية في الإدارة والاشراف .

قبل أن تتوقع الإدارة من العاملين اتباع الطريقة المثل يجب عليها أن تعمل على تدريبهم على استعمال هذه الطريقة وتطوّر أدائهم وحل المشكلات التي تواجههم بسبب ذلك، ولكن بعد أن يتم كل هذا سيكون من اللازم على العمال أن ينتجوا وفقاً للمعدلات المحددة والا أن مصيرهم سيكون الطرد من العمل.

وبما أن تطبيق هذه المنهجية سيؤدي إلى زيادة الانتاج فإن من الضروري دفع أجور أعلى للعمال وتحث حركة الإدارة العلمية على ربط الأجور بالانتاج بحيث تزداد أجور العامل مع زيادة انتاجه، فقد وضع تايلور نظاماً للأجور التشجيعية تحسب فيه أجور العامل على أساس كمية انتاجه، فالعامل الذي يصل انتاجه إلى المعدل الأساسي للانتاج يحصل على مبلغ معين من المال مقابل كل وحدة انتاج، وإذا بلغ انتاجه معدلاً أعلى من ذلك فيحصل على مبلغ أعلى عن كل وحدة انتاج.

باختصار فإن على الإدارة العلمية أن تقوم بما يلي:

- ١ - تقسيم العمل الإداري والتنفيذي.
- ٢ - تحديد الطريقة المثل لأداء كل عمل.
- ٣ - اختيار العاملين المناسبين وتدريبهم على استعمال الطريقة المثل.
- ٤ - دفع معدلات أجور أعلى للعاملين وحسب كميات انتاجهم.

وقد أضاف تايلور إلى هذه «المبادئ» فكرة إيجاد تخصص وظيفي بين المشرفين على العمال عند خطط الانتاج، فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الاشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل، يتخصصون في جوانب مختلفة من العملية الاشرافية، كما يراعى في توزيع العمل بينهم، الفصل بين الجوانب التخطيطية والادارية والجوانب التنفيذية، فأربعة منهم يعملون في مكتب الادارة بينما يقوم الأربعة الآخرون بالاشراف على انجاز الأعمال التنفيذية، ولم نجد هذه الفكرة قبلاً واسعاً على مستوى التطبيق لصعوبة الفصل بين واجبات المشرفين وتحديد مسئولية كل

واحد منهم، كما أن الاضطراب قد يحدث بسبب تلقى العامل أوامر وتوجيهات من عدة مصادر.

وإذا لم يستطع تايلور أن يحدث التغيير الجذري في تفكير الإدارة والعمال الذي كان يطمح إليه إلا أن الكثير من المديرين في مجال الصناعة وغيرها اقتنعوا بجدوى افكاره - فيما عدا الخاصة بتعدد المشرفين - وسعوا الى تطبيقها، وتوجد أدلة كثيرة على تحقيق فوائد جمة نتيجة تطبيق هذه الافكار، ولكن هذه الافكار لم تعجب آخرين فقد انتقدها بعض ممثلي العمال لأنها تعتبر العاملين أدوات لا يختلفون كثيراً عن بقية موجودات المنظمة من مأكينات وأموال كما اعترضوا على نظم الأجور لأنها تقصد رباط الجماعات والزمالك في مكان العمل، وقد تركزت الانتقادات الموجهة الى هذه الحركة على امالها للجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين في المنظمات، والادعاء بأن افكارها «علمية»، وبالرغم من كل ذلك فلا زالت مبادئ الإدارة العلمية مطبقة بشكل أو بآخر في الكثير من المنظمات وتخاصة الصناعية منها. كما أنها ساهمت في ظهور اتجاهات فكرية وتطبيقية جديدة مثل الهندسة البشرية وبحوث العمليات.

نموذج البيروقراطية

عندما نسمع كلمة البيروقراطية يرد الى أذهاننا مشهد مكتب قليل الاضاءة تنتشر فيه الملفات والأوراق يدون تنظيم، وصورة موظف على وجهه تعابير جامدة ونظارة سمكية، لا يبدو عليه الاكتراس بالصف الطويل من المراجعين الواقفين أمام مكتبه وقد بان عليهم التعب والفجر، ولكن هذا المفهوم الشائع للبيروقراطية يختلف عن النموذج الفكري الذي وضعه ماكس فيبر والذي يعتبر اسهاماً رئيسياً في نشأة وتطور الفكر الإداري الحديث.

وضع ماكس فيبر، وهو عالم اجتماعي، نموذجاً مثالياً للمنظمات الكبيرة المعقدة اسماء البيروقراطية، و يبين هذا النموذج خواص المنظمات البيروقراطية التي

استخلصها فيبر من دراسته للمنظمات الكبيرة في الحضارات القديمة لمصر وروما والصين وبيزنطة، وكذلك المنظمات الصناعية والحكومية الكبيرة في أوروبا، وبالنسبة لفيبر فإن هذا النموذج ما هو إلا وسيلة لأدراك ودراسة وفهم المنظمات الكبيرة ذات النشاطات المعقدة، وهو لم يدع وجود منظمات تمثل فيها كافة صفات البيروقراطية، فالنموذج إذن لا يصف واقعاً حقيقياً كما أنه لا يحدد صفات مثالية.

و يعرض ألبرو (١٩٧٠) خصائص البيروقراطية التي وضعها فيبر فيما يلي^{٢٠}

- ١ - يوزع العمل وفقاً للتخصص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة، مفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف.
- ٢ - يوضع هيكل للسلطة والوظائف بحيث يتعرف الموظف على حدود سلطاته وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه، وتكون السلطة متدرجة على مستويات من أعلى الميكل إلى أسفل، وتقوم الوظائف العليا بالإشراف على الوظائف الدنيا.
- ٣ - تحدد قواعد وإجراءات لتنظيم الأداء وتعامل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة وتعاملهم مع عملائها، ويخضع جميع العاملين لهذه القواعد لتحقيق درجة عالية من التجانس في الأداء والسلوك.
- ٤ - يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها، أي من يمتلك المؤهلات والتخصص المناسب لأداء واجبات الوظيفة وتحمل مسؤولياتها، ويتم التحقق من ذلك من خلال اختبارات التعيين ولا يجوز توظيف أشخاص مقابل خدمات أو منافع شخصية.
- ٥ - تكتسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب، وللترقية شرطان: حصول الموظف على المهارة اللازمة والتي يتم قياسها من خلال اختبارات وكذلك عدد سنوات الخدمة المحددة (القدم).
- ٦ - يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على ميزات هي التوظيف الثابت والراتب

التقاعدى وعليه مقابل ذلك أن يقدم مصلحة العمل على مصلحة الشخصية ويغفل وظيفته باعتبارها مهنة ، أى أن يحترف الوظيفة .
٧ - استعمال سجلات ووثائق رسمية في انجاز الأعمال والتي يجب تنظيمها والاحتفاظ بها .

يصف فيير السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية لأنها مستمدة من خلال اجراءات رسمية يقبل الجميع بصحتها وشرعيتها . وهي بالتالي تختلف عن النوعين الآخرين للسلطة حسب تصنيف فيير وهما السلطة التقليدية والتي تستند على تقاليد وعادات متأصلة في المجتمع والسلطة الكاريزمية وهي سلطة القائد الذى يمتلك صفات فذة وسلطته مستمدة من قدرته على التأثير على الآخرين .

ان كون سلطة البيروقراطية قانونية ، يساهم الى حد كبير في تكوين الصفات الرئيسية للمنظمة البيروقراطية وهي الاستقرار الموضوعية والعقلانية أو الرشد ، فـ «كروزيير (١٩٦٤) يرى أن السبب الرئيسى وراء نشوء البيروقراطية هو «الغاء العلاقات المبنية على القوة بين الأفراد» واستبدالها بعلاقات رسمية مبنية على توزيع السلطات والقواعد الموضوعية وبالتالي تمكين الادارة من الاهتمام بالموارد والنشاطات و يضيف بأن «الوضع البيروقراطى المثالى هو عالم يلتزم فيه الأفراد بقواعد موضوعية ولا يتأثرون بالأهواء والعواطف» ، وعندما تتوفر الظروف الملائمة ، فإن كفاءة المنظمة البيروقراطية تكون عالية بفضل الاستقرار والعلاقات الرسمية واعتماد مبدأ الجدارة»^٣

ان نموذج فيير فكرى وإيجابى ولا يوجد بشكله التام في الواقع ، ولكن بعض الصفات البيروقراطية قد تسبب مشكلات رئيسية لبعض المنظمات تحت ظروف معينة ، فالقواعد والتعليمات الرسمية ضرورية ومهمة لتنظيم العمل والعلاقات والسلوك الا أن الالتزام الشديد بها قد يؤدي الى اعتبارها ذات أهمية بحد ذاتها وليست كوسيلة لبلوغ غايات المنظمة ، وعندما يصر الموظفون على عدم التفریط بهذه القواعد

ويحرصون على التمسك بها حتى لو لم تعد مجدية ومناسبة، يصبح السلوك جامداً، كما يصفه ميرتون (١٩٤٠)، و يسرى في المنظمة التصلب و يصبح من الصعب تغييرها وتتواجه المنظمة صعوبة في التعامل مع الحالات المختلفة من قضايا ومراجعين أو عملاء. لهم مطالب واحتياجات مختلفة،^٥ وقد لاحظ مارش وسامبون (١٩٥٨) أيضاً بأن القواعد الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة تكتسب أحياناً قيمة مستقلة عن الأهداف.^٦

و يشير كروزيير (١٩٦٤) الى أن المنظمة البيروقراطية لا تتعلم بسهولة من أخطائها، فعندما ينضح أن إحدى القواعد الرسمية غير مناسبة أو أنها لا تؤدي الى النتائج الايجابية المرجوة فإن الغاء أو استبدال القاعدة هو آخر ما يمكن أن يحدث، والغالب هو أن تقوم المنظمة البيروقراطية بشرح القاعدة بالتفصيل وفرضها بشدة.^٦ بالإضافة الى ذلك فإن هذه القواعد التي تنظم أداء العاملين تبين المستوى الأدنى المقبول من الأداء، وهذا لا يشجع العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم عن هذا المستوى المحدد (جولدنر ١٩٥٩).^٧

وتنتقد المنظمات البيروقراطية لأنها تهمل الأفراد وتركز على النظام والتعليمات والاحراءات، فالهم هو أن تكون العلاقات رسمية لا تتأثر باعتبارات عاطفية غير موضوعية، فالعمل مثلاً يعامل كحالة مثله مثل غيره حتى لو كانت حالته مختلفة قليلاً أو كشيء عن الحالة الاعتيادية التي وضعت لها القاعدة، والضغط التي تضعها ادارة المنظمة البيروقراطية على موظفيها لاتباع هذا النمط من السلوك قد تؤدي الى تغيير شبه ثابت في سلوك البعض منهم، وقد ينتج عنها انخفاض رضا بعض العاملين الذين لا يجدون مجالاً كافياً لممارسة السلوك وارساء العلاقات التي ترضى توقعاتهم، و يصف بلاو وسكوت (١٩٦٢) عنة المؤلف في المنظمة البيروقراطية الذي تتجاهله ضغوط المنظمة للالتزام بالقواعد والجراءات الرسمية من جهة ورغبته في تقديم الخدمات المستفيدين من جهة اخرى وكيف أن الموظف يجد الرضا أحياناً في عدم التمسك

بالقواعد^٨، ويلاحظ ما يكثر (١٩٦٢) أن التأثير السىء للبيروقراطية على العاملين قد يصل الى حد توليد مشاعر القلق بينهم^٩.

إن الروتين الطويل والمعقد ليس من الصفات الثابتة للبيروقراطية إلا أنه واحد من أمراضها، فالقواعد والتعليمات المفصلة التى توضع للتعامل مع الحالات الاستثنائية تعطيل من وقت أداء العمل، كما أن الحاجة الى الرقابة التى تزداد كلما واجهت المنظمة ظروفًا غير مستقرة في بيئتها ستدفع بالمنظمة البيروقراطية نحو المركزية، وهذان العاملان أى اتباع قواعد وتعليمات مفصلة، والمركزية، يتضافران لخلق الروتين الطويل والمعقد.

ويظهر في المنظمات البيروقراطية الاتجاه الى بناء الامبراطوريات، أى زيادة عدد الموظفين، بغض النظر عن حاجة العمل لذلك، حيث يشجع التركيز على المنصب وسلطة المنصب (كاساس لتحديد الرواتب وكمييار للمكانة الاجتماعية) المدير في المنظمة البيروقراطية على الاهتمام بابرار منصبه ومظاهر سلطته.

بالرغم من أن أمراض ومشكلات البيروقراطية عديدة وأن نموذج البيروقراطية لم يهتم بالعنصر البشرى وتأثيرات مشاعره وعواقبه على أدائه وسلوكه وأنه أهمل تأثيرات البيئة الخارجية فلا يمكن التقليل من أهمية هذا النموذج في تطوير الفكر الإدارى، حتى ان احدهم كتب: مبالغاً بأن كل ما وضع بعد فيبر لا يزيد على مجرد هوامش على نموذج فيبر.

مدرسة مبادئ الإدارة

دعت مدرسة مبادئ الإدارة الى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتقتل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حصلوا على فوائد جمة من تطبيقها، ومن أبرز مفكرى هذه المدرسة هنرى فايول ولوتر

جوليك ولندل أرويك وجيمس مونى . والبحث عن «الطريقة المثلى» أو وصفه النجاح للمنظمة هى صفة مشتركة بين هذه المدرسة وحركة الإدارة العلمية إلا أنهما ملكا لطريقتين مختلفتين في الوصول الى ذلك ، فقد ركزت الإدارة العلمية على مستوى الانتاج أو التنفيذ ، أما مدرسة مبادئ الإدارة فقد اهتمت بكيفية ادارة المنظمة .

خلفا للاعتقاد الشائع لم يكن هنرى فايول من الذين اعتقدوا في جدوى مبادئ الإدارة ودعوا الى تطبيقها في كل الحالات والظروف ، فقد أكد في كتابه (الإدارة العامة والصناعية) على عدم وجود قواعد مطلقة وثابتة في الإدارة ، فقبل أن يطبق المدير مبادئ الإدارة عليه أن يراعى الظروف المؤثرة وأن يستعمل ذكائه وخبرته في تكيف هذه المبادئ لكي يكون تطبيقها مفيداً.^{٩٠}

اعتبر فايول الإدارة نشاطاً أساسياً من نشاطات المنظمة الصناعية ، وركز على كونها وظيفة مهنية تجب دراستها وتدريبها ، ولاحظ أن العمل الإدارى موجود في كل مستويات التنظيم وحتى العمال لهم دور فيه ، إلا أن نسبة العمل الإدارى تزداد كلما صعدنا على الهيكل (١٩٤٩ ، ص ٩٠) ومهمة الإدارة هي الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة ، ثم انتقل فايول الى تحليل هذا النشاط الى عناصره أو وظائفه الخمسة التالية :

التخطيط والتنبؤ ، التنظيم ، الاشراف ، التنسيق والرقابة ، ويشير بيكر (١٩٧٢) الى أن فايول كان سابقا في دعوته الى الاهتمام بالتخطيط والتنبؤ ووضع الخطط طويلة المدى والمستوية.^{٩١} وقد وضع فايول قائمة بالمبادئ الإدارية التى يمكن أن تحقق للإدارة النجاح في عملها وهى :

تقسيم العمل ، تكافؤ السلطة والمسئولية ، الانتظام والطاعة ، وحدة القيادة ، وحدة الاتجاه ، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، الانصاف أو العدالة ، التسلسل الهرمى للسلطة ، المركزية ، المبادرة ، روح الجماعة أو الفريق ، المكافأة العادلة ، استقرار التوظيف ، الترتيب والنظام .

انطلق موتى ورايلي (١٩٣١) في بحثهما عن مبادئ الإدارة الرشيدة من افتراض كون المبادئ التي اعتمدها الإداريون الناجحون عبر التاريخ واحدة، وقد توصلوا الى أن الصفة المشتركة بين المنظمات الناجحة هي الترتيب الهرمي بين الرؤساء والمروؤسين بحيث تشكل المنظمة من مستويات متدرجة من الواجبات والسلطات والمسئوليات، مما يعطيها شكل الهرم، ولكن المبدأ الرئيس برأيهما هو التنسيق والذي بدونهُ لا تتضافر الجهود باتجاه تحقيق الأهداف، وبالإضافة الى تمييزها بين مستويات السلطة، فقد أكدوا على وجود التخصص الذي لا ينطوي على فروق في السلطة وإنما في طبيعة المهام والوظيفة وهذا هو مبدأها الثالث، أما المبدأ الرابع والأخير فهو التمييز بين الموظفين التنفيذيين والاستشاريين، فالنفيذيون هم أصحاب السلطة ومتخذو القرارات، أما الاستشاريون فيقدمون النصائح و يبحثون عن المعلومات والأفكار الجديدة.^{١٢}

أكد جوليك (١٩٣٧) على أن تقسيم العمل هو المبدأ الأساسي للتنظيم إذ يتيح للعاملين التخصص والذي يؤدي بدوره الى تحسين الأداء، ولكن تقسيم العمل قد تكون له نتائج سلبية على تماسك ووحدة المنظمة وتحقيق الأهداف إذا لم يصاحبه تنسيق وإشراف، و يشرح جوليك طريقتين للتنسيق: تنظيمية وسلوكية، فالتنظيم يربط بين الوحدات و يبين علاقات السلطة و يتم التنسيق من خلال اصدار الأوامر من الرؤساء الى المروؤسين، أما الطريقة الأخرى للتنسيق فتتطلب من الإدارة اقناع العاملين بضرورة التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة وهي سلوكية لأن جوليك يريد بنتيجتها أن يحدث التعاون بشكل تلقائي - أي بدون حافز مباشر أو أمر من رئيس.^{١٣}

بالإضافة الى تقسيم العمل وعلاقات السلطة والتنسيق، تطرق جوليك الى جوانب أخرى من التنظيم هي نطاق السيطرة ووحدة الرئاسة والتجانس، وهو يرى أن عدد المروؤسين الذين يستطيع رئيس واحد الاشراف عليهم (أي نطاق السيطرة) لابد أن

يكون محدوداً، لأن للرئيس قدرة محدودة على الانتباه والتابعة والأنصال، ولكن هذا لا يمنع من تباين نطاق الاشراف بين مدير وآخر حسب الظروف المؤثرة.

واشهر جولييك بلفظة POSDCORB وهي مركبة من الحروف الأولى لوظائف الإدارة العليا التي تشمل على التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق ورفع التقارير واعداد الميزانية، وهي بدون شك أهم مهام الإدارة في زمن فايول وجولييك كما هي في الوقت الحاضر مع بعض التعديلات والاضافات، وبالرغم من الانتقادات الكثيرة التي وجهت لهذه المدرسة فلا يمكن تجاهل ما أضافته الى المعرفة الادارية، فمن خلال تحليل العملية الادارية والخبرات الناجحة للمديرين، وضعت مبادئ الإدارة لتحسين كفاءة أداء المديرين في كل مكان، وإذا كان من الصعب الآن التسليم بصحة وعالمية هذه المبادئ فإن وضعها قد وجه الاهتمام الى دور الإدارة وشرح عناصر هذا الدور.

انتقد هـربرت سيمون (١٩٤٦) مبادئ الإدارة لكونها اشبه بالأمثال الحكمية التي نجد فيها أحياناً إرشادات ونصائح متناقضة، ولاحظ بأن لكل مبدأ من مبادئ الإدارة مبدأ آخر يناقضه ولا يوجد في النظرية ما يبين أيهما أجدر بالتطبيق وتحت أي شروط، فمثلاً يدعو مبدأ نطاق الاشراف الى تضييق اشراف المدير بحيث لا يتعدى عدد محدود من الرؤوسين، ومن جهة أخرى فإن مبدأ قصر خط السلطة يدعو الى تقليص عدد المستويات الادارية، فلمأخذنا بالمبدأ الأول لننتج عن ذلك زيادة في عدد المستويات الادارية (أي عكس المبدأ الثاني) ولوطبقنا المبدأ الثاني لأدى ذلك الى توسيع نطاق الاشراف وليس تضيقه، ويشكك سيمون في امكانية تحديد نطاق اشراف مثالي لكل المديرين، وذلك لوجود عوامل مؤثرة تختلف من حالة الى أخرى مثل شخصية المدير وطبيعة العمل، ودرجة الانتشار الجغرافي.

ووصف سيمون ادبيات مدرسة مبادئ الإدارة بأنها غامضة وسطحية في معالجتها لموضوع الإدارة، كما أنها تنفق الى الواقعية فقد اهتمت جوانب كثيرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للموضوع وركزت على مسألة القوة أو كيفية توزيع السلطة، كما أنها لم تقدم النبراهين على صحة مبادئ الإدارة التي لم توضع على أساس نتائج بحوث وإنما تم التوصل إليها بالاستنباط وعلى افتراض ان المدير أو المنظم ذو درجة تامة أو شبه تامة من الرشد بينما يرى سيمون ان الرشد محدد^{١٩}.

وتساءل داهل (١٩٤٧) حول امكانية وضع مبادئ عامة تغطي مختلف الحالات، فهي ستكون حتماً عامة ومعروفة لدى الجميع، وانتقد مبادئ الإدارة لأنها تستنى نظرية غير ناضجة للطبيعة الانسانية باعمالها الجوانب العاطفية وغير العقلانية.^{٢٠}

اذن، ومع الاقرار بالاسهامات الكبيرة لمدرسة مبادئ الإدارة فلا توجد مبادئ ادارية تصلح لكل الحالات والظروف والازمنة، وقد يصاب البعض بخيبة أمل عند قراءته هذه النتيجة، ولكن من الأفضل أن يعود المدير الى عمله - بعد حضوره برنامج تدريبي أو قراءته لهذا الكتاب - بدون مبادئ أو ارشادات محددة لكيفية أداء عمله من أن يعتقد في مبادئ لم تثبت صحتها وجدواها دائماً، وقد لا يكتشف ذلك الا بعد تجربة شخصية مكلفة، وهذا التحذير موجه ليس فقط للمديرين الذين يتوقعون أن يخرجوا من خلال التدريب يمثل هذه المبادئ وإنما أيضاً للمدرسين الذين قد يجدون من السهل عليهم تدريس هذه المبادئ للمديرين وتشجيعهم على تطبيقها.

قبل الانتقال الى المدرسة الفكرية التالية من مدارس الفكر الإداري لابد من التوقف عند الاسهامات الكبيرة لاثنتين من مفكري الإدارة وهما تشستر بارنارد وعاري باركر فوليت، وبالرغم من أن أفكارهما نشرت في فترة ظهور مدرسة مبادئ الإدارة الا أنه لا يمكن تصنيفهما ضمن هذه المدرسة، ولو كان مطلوباً تصنيفهما ضمن مدرسة معينة لكان من المناسب وضعهما مع المدرسة الحديثة لما تضمنته أفكارهما من تحليل عميق وتعديد وشمولية.

فوليت

لاحظت فوليت أن المشكلة الرئيسية التي تواجه منظمات مختلفة هي بلوغ الدرجة اللازمة من التكامل والتنسيق بين الجهود المبذولة داخلها لضمان تحقيق الاهداف ، وهذا ما يجب أن تهتم به كل ادارة بالدرجة الأولى . واعتبرت فوليت (١٩٤٠) اصدار الأوامر مسألة رئيسية ، لان طبيعة الانسان وما ينتج في نفسه من مشاعر لا تتفق مع الخضوع للأوامر والسلطة ،^{١٦} ولا حظت بأن استعمال السلطة والأوامر غالبا ما يؤدي الى ظهور الخلافات بين الادارة والعاملين ، فالموظف أو العامل الذي يتلقى أمراً من رئيسه بطريقة غير صحيحة قد يشعر بأن امتثاله للأمر سيحبط من كرامته ومكانته الشخصية ، ولكن من جهة أخرى فإنه لاغنى لأية منظمة عن اصدار الأوامر التي بدونها يتوقف العمل (ص ٥٧) ، وللخروج بحل لهذه المسألة الحيرة ، دعت فوليت الى أن يكون اصدار الأوامر بطريقة غير شخصية وذلك من خلال دراسة «مواقف الأمر» (أو موضوع القرار الذي يصدر به الأمر) ، أى الظروف والعوامل التي تفرض اتباع بديل محدد للتوصل الى اكتشاف ما أسسته بقانون الموقف ، وعندما يتم ذلك فإن الامتثال للأمر الذي سيكون مبنياً على قانون الموقف لن يكون صعباً ، فالاثان (الرئيس والمرؤوس) سيكونان متفقين حوله ، وهكذا يشعر المرؤوس بأنه يعمل مع الرئيس كشريك له في العمل وليس كمجرد مرؤوس .

برنارد

يعتبر بارنارد من أبرز المبدعين في تاريخ الفكر الادارى ولايزال كتابه (وظائف المدير) الذى أعيد طبعه مرات عديدة من أهم مصادر الموضوع ، وهو أول من أدخل ضمن مفهوم المنظمة ودراسة المنظمة أطرافاً مثل المستثمرين والموردين والعلاء ، وقد ركز في تعريفه للمنظمة على كونها نظام تعاوني ، وللادارة برأيه دور رئيسي في المحافظة على تماسك المنظمة وتحقيق اهدافها فهي التي تقوم بصياغة وتحديد الأهداف ، كما أنها

تقوم بالتنسيق بين العاملين وتحركهم من خلال الاقتناع والتحفيز نحو تحقيق الأهداف، وبعبارات أخرى عندما يوجد لدى الأفراد الاستعداد والرغبة في التعاون ويتم وضع وتحديد الأهداف فالمطلوب من الإدارة آنذاك أن تنظم عملية الاتصال التي تنشط هذا الاستعداد والرغبة وتوجهها نحو الأهداف، ويخرج بارنارد بنتيجة هي: أن النشاط يعتمد في التحليل الأخير على الاتصال، وحتى يتوفر المستوى المطلوب من الاتصال فانه من الضروري تحديد قنوات الاتصال وإيجاد قنوات اتصال رسمية بحيث يرتبط كل فرد بالآخرين من خلالها، كما يجب أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ومباشرة قدر الامكان.^{١٧}

ولبرنارد نظرية خاصة في السلطة تتمثل في التأكيد على أن السلطة لا تكمن في الأشخاص (المديرين) الذين يصدرون الأوامر وإنما في مدى تقبل الرؤوسين للسلطة، ويتساءل: هل يمكن القول بوجود سلطة إذا كانت الأوامر لا تنفذ؟ ولذلك فهو يرى أن السلطة في الواقع لا تفوض من قمة المنظمة الى أسفلها وإنما من أسفلها الى قمته، وينصح بارنارد الإدارة بأن تعمل على جعل الموظف الرؤوس أكثر استعداداً لتنفيذ الأوامر، من خلال شرح الأوامر له وإقناعه بأنها تتماشى مع أهداف التنظيم، وأن تنفيذها سيعود عليه بالنفع، وأخيراً فإن الموظف سيكون أكثر استعداداً للعمل بالأوامر إذا كان قادراً بالفعل على تنفيذها.

واهتم بارنارد بالتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ داخل المنظمات واعتبرها ظاهرة طبيعية (وليست مرضية) ومكملة للمنظمة الرسمية بحيث لا يمكن فهم المنظمة الكلية بدون دراسة وتحليل الاثنين، ويمكن أن تكون هذه التنظيمات غير الرسمية مصدر استناد وقوة للمنظمة الرسمية بما توفره من فرص إضافية للاتصال ومساهمتها في زيادة الترابط والتماسك وارضائها لحاجات الأفراد التي لا تحققها المنظمة الرسمية.

مدرسة العلاقات الانسانية

عندما بدأ الباحثون في مصانع هاوثورن تجاربهم التي عرفت فيما بعد بتجارب هاوثورن لم يتوقعوا التوصل الى النتائج التي حصلوا عليها فيما بعد، اوان تصبح هذه النتائج أساسا لحركة فكرية جديدة في الادارة، فقد كان هدف هذه التجارب هو اختيار تأثيرات ظروف العمل الطبيعية، مثل الضوء والحرارة وفترات الراحة، على أداء وانتاج العمال، والتي تدخل ضمن نطاق اهتمام حركة الادارة العلمية. وفي الحقيقة فان جنود أفكار مدرسة العلاقات الانسانية أقدم من تجارب هاوثورن الا أن نتائج هذه التجارب هي التي أضافت عنصراً جديداً ومهماً على التحليل الادارى وهو سلوك الجماعات والأفراد والعوامل المؤثرة عليه.

كان هدف التجارب الأولى التي أجريت في هاوثورن هو قياس تأثيرات شدة الاضاءة في مكان العمل على انتاج العمال، وقد اختار الباحثون لتنفيذ البحث مجموعتين من العاملين هما «مجموعة التجربة» التي تعرضت لمستويات مختلفة من الاضاءة و«مجموعة السيطرة» التي ظلت تعمل تحت مستوى ثابت من الاضاءة (أي تحت ظروف مستقرة)، فان كان لشدة الاضاءة تأثير فانه سيظهر على جماعة التجربة بينما لن تتأثر جماعة السيطرة بها، عندما قام الباحثون بزيادة شدة الاضاءة، ازداد انتاج جماعة التجربة ولكن الانتاج استمر بالارتفاع حتى عندما قلل الباحثون من شدة الاضاءة حتى مستوى منخفض جداً، وفي نفس الوقت كان انتاج مجموعة السيطرة يرتفع، واحتار الباحثون في كيفية تفسير هذه النتائج التي لا تتفق مع الفكر السائد آنذاك.

وللتأكد من صحة هذه النتائج بدأ الباحثون مجموعة جديدة من التجارب، وفي هذه المرة لم يقتصر التعبير على الاضاءة بل شمل أيضا فترات الراحة وعدد ساعات العمل وعوامل أخرى، الا أن النتيجة كانت كما في المرة الأولى زيادة في الانتاج مهما كانت

الظروف، وهذا دليل على أن هذه الظروف والعوامل غير مؤثرة على انتاج العمال أو أن هناك عامل أو عوامل أخرى أشد تأثيراً، وبعد أن قام الباحثون بتحليل هذه النتائج توصلوا الى استنتاج أن ارتفاع الانتاج يعود الى ارتفاع الروح المعنوية لجماعات العاملين، وأن هذه الروح المعنوية التي تمثل اتجاهات العاملين نحو العمل ونحو زملائهم تحسنت بسبب الاهتمام الذي حظي به العاملون أثناء اجراء التجارب، وبالتالي فإن العامل المؤثر الرئيسي هو أسلوب الإدارة.^{١٨}

اتضح للباحثين بعد اجراء عدد كبير من المقابلات مع العاملين وجود تجمعات أو جماعات داخل المنظمة، وأن هذه الجماعات قد تتألف من أفراد يعملون في أقسام وأماكن عمل مختلفة في المنظمة، وأثناء اجرائهم هذه المقابلات اكتشف الباحثون التأثيرات العلاجية لهذه المقابلات، فقد تحسنت معنويات العاملين لمجرد إتاحة الفرصة لهم للتحدث عن مشكلاتهم والانفصاح عن مشاعرهم، حتى إذا لم يتحقق كل ما يصبون اليه من تحسن في ظروف العمل.

ظهر من نتائج هاوثورن أيضاً ان للجماعات غير الرسمية تأثيرات قوية على سلوك العاملين، فالذي يجمع بين هؤلاء الأفراد هو الاعتقاد بقيم ومبادئ معينة، وتقرض الجماعة على أعضائها الالتزام بهذه القيم تحت طائلة العقاب، وقد اتضح أن من بين الأمور التي تتحكم فيها قواعد السلوك للجماعات مستوى انتاج أفرادها، وبشكل عام فقد كان العامل يفضل أن يضحي بما يمكن أن يحصل عليه من أجور إضافية مقابل زيادة انتاجه، على أن يغضب الجماعة التي ينتمي إليها.

وقد برز وجود جماعات العاملين وتأثيراتها القوية على سلوك العاملين في المنظمات كأحدى النتائج الرئيسية لدراسة العلاقات الانسانية، فعلى خلاف ما تصوره أصحاب حركة الإدارة العلمية بأن الفرد اقتصادي تحركه الرغبة في زيادة مكاسبه المادية

بالدرجة الأولى، ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على كون الفرد اجتماعياً تؤثر عليه بالدرجة الأولى حاجته للانتماء الى جماعات، وإن أسوأ ما يمكن أن يتعرض له الفرد هو رفض الجماعة له، ورفضها العزلة الاجتماعية عليه داخل المنظمة.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن انتاج العاملين يزداد اذا كانوا راضين، وأن هذا يتحقق نتيجة اهتمام الادارة باحتياجاتهم ومشاعرهم، واستنادها للجماعات التي يكونها العاملون وإتاحة الفرص لهم لإبداء الآراء والاقتراحات حول أساليب وظروف العمل.

أحدثت نتائج هذه التجارب تحولاً كبيراً في اتجاهات دراسى المنظمات وحولت أنظارتهم واهتمامهم من ظروف العمل وقياس الوقت والحركة الى الفرد الذى يعمل في المنظمة والجماعات التي يكونها داخل المنظمة، وادى هذا التحول الى اجراء المزيد من البحوث للتحقق من صحة الافتراض بأن ارتفاع المعنويات يؤدى الى زيادة الانتاج، وقد أبدت نتائج بعض البحوث هذه الفرضية الا أن نتائج بحوث أخرى كانت مغالفة لها فقد ظهر بأن انتاج الموظف غير الراضى يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن الموظف الراضى قد لا يكون من ذوى الانتاج العالى، وقد أثارت هذه النتائج الشكوك في وجود ارتباط بين معنويات وانتاج العاملين. ومن المؤسف أن المتحمسين لنتائج تجارب هاوثورن وقعوا في نفس الخطأ الذى وقعت فيه المدارس السابقة وهو التركيز على جانب واحد من جوانب المنظمة المتعددة (ق هذه الحالة مشاعر الأفراد وحاجتهم الاجتماعية) وإهمال الجوانب الأخرى، فهي مثل حركة الادارة العلمية التي ركزت على الحاجات المادية غير شمولية، وبالتالي فإن أفكارها ليست كافية لفهم وتحليل المنظمة.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لأفكار هذه المدرسة فإن مناصريها لم يفقدوا ثقتهم بجدوى أفكارها، وبقيت هذه الأفكار مصدراً مهماً لحركات فكرية جديدة، فالكسبرون من الباحثين والمفكرين الذين كتبوا بعد ظهور نتائج هاوثورن، ركزوا على

الجوانب الانسانية في دراساتهم للمنظمة، و يبرز من بين هؤلاء ماكريجور وأرجيرس وماسلو وهرزبرج .

ماكريجور وأرجيرس وماسلو وهرزبرج

انتقد ماكريجور (١٩٧٢) أسلوب الإدارة التقليدي الذي أسماه بنظرية (س)، والذي يتمثل في هيمنة الإدارة على عمليات اتخاذ القرار، وتركيزها على السيطرة واستعمالها العقوبات أو التهديد بها، لإجبار العاملين على العمل لخدمة أهداف المنظمة، ويستند هذا الأسلوب على افتراضات ضمنية حول طبيعة الفرد العامل واتجاهاته نحو العمل، تحكم عليه بالكسل والافتقار للطموح والأمانة وأنه يفضل أن يتقاع على أن يكون قائداً و يهتم بتحقيق مصالحه بالدرجة الأولى، و يلاحظ ماكريجور حيرة الإدارة التي تشبى هذا الأسلوب لعدم حصولها على النتائج المتوقعة بالرغم من اهتمامها بظروف العمل ودفعها أجور ورواتب مناسبة، وماكريجور لا ينفي وجود مثل هذه الاتجاهات والسلوك السلبى بين العاملين، إلا أنه يؤكد بأنها ليست السبب في حمة الإدارة وإنما هي نتيجة للأسلوب الذى تنبأه الإدارة، لذا فهو يدعو إلى تغيير هذا الأسلوب واتباع ما أسماه بنظرية (ص) في الإدارة، والتي ترى دور الإدارة في تهيئة الظروف المناسبة داخل المنظمة لتمكين العاملين من تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة في نفس الوقت، ويستند هذا الأسلوب إلى نظرة متفائلة وإيجابية للطبيعة الانسانية، تبرز وجود الدافعية للعمل لدى الفرد، واستعداده لتحمل المسؤولية والقدرة على الابداع والابتكار والتطور، والإدارة هنا تتحمل مسؤولية تحريك السلوك الايجابى لدى العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في وضع الخطط والقرارات. والثراء وظائفهم بالصلاحيات والمسؤوليات، وتقييم أدائهم بأسلوب منهجي وموضوعي وبشكل منتظم.^{١٩}

بالنسبة لارجيرس (١٩٦٢) فإن المشكلة تكمن في انعدام أو قلة التوافق بين متطلبات المنظمة الرسمية. وبين توقعات وحاجات الأفراد الذين يعملون فيها، فغالباً

لايراعى فى تصميم وإدارة المنظمات حاجات ودوافع العاملين ، وبالتالي فهم لا يجدون المجال لممارسة المسئولية أو الإبداع فى عملهم ، وقد يصابون بالأحباط واللامبالاة ، لذا فهم يلجئون الى تكوين الجماعات غير الرسمية لتحقيق مالا تستطيع المنظمة الرسمية توفيره ، ويلقى أرجيرس عبء المسئولية والمبادرة على الإدارة فى مساعدة العاملين على التحول من حالة «عدم التضحية» الى حالة «التضحية» وذلك من خلال توسيع مجال تجربتهم العملية وتقليل اعتمادهم على الآخرين فى أداء العمل واشراكهم فى اقرار الأمور الهامة ، ويحذر أرجيرس من أن المنظمة التى لا تهتم بانضاج أفرادها لن تحصل منهم أكثر من الحد الأدنى من الجهد.^{٢٠}

يهدف شرح سلوك الأفراد ، صنف ماسلو (١٩٥٣) حاجات الأفراد الى خمسة مستويات تشكل جميعها سلباً أو هزماً من الحاجات وهى من الأدنى الى الأعلى كالآتى :

- الحاجات الطبيعية وتشمل الغذاء والسكن وغير ذلك من الحاجات الأساسية للفرد .
- حاجات الأمن ويقصد بها حاجة الفرد الى درء الأخطار ومواجهة التهديدات .
- الحاجات الاجتماعية وتشمل حاجة الفرد الى الانتماء لجماعة أو جماعات والى تكوين الصداقات .
- الحاجة الى الشعور بالأهمية ، وهى حاجة الفرد الى التقدير وكل ما يؤكد له أهميته وأهمية الدور الذى يقوم به .
- الحاجة الى تحقيق الذات وهى أعلى نوع من الحاجات وتشمل الحاجة الى تحقيق المنجزات والإبداع .

وتمثل المستويات الثلاثة الأولى الحاجات الدنيا للفرد ، أما المستويان الرابع والخامس فقد اعتبرهما ماسلو الحاجات العليا ، وفقاً لماسلو يبدأ الفرد بمحاولة إشباع

الحاجات الأدنى على السلم، وعندما يفلح في إشباع مجموعة أو مستوى معين من الحاجات، ينتقل الفرد الى مستوى أعلى من الحاجات وهكذا، ومعنى هذا أن الحاجات المشبعة لا تؤثر في سلوك الفرد أى أنها لا تحفز، و يربط ماسلو بين مرحلة التطور الاجتماعى والاقتصادى وبين ظهور الحاجات، ففي المجتمعات المتقدمة ظهرت الحاجة الى تحقيق الذات بشكل واسع، بينما لا يزال الأفراد في الدول النامية يسعون لتحقيق الحاجات الدنيا.^{٤٩}

و يقدم سلم ماسلو للحاجات نموذجاً مبسطاً لشرح دوافع وسلوك الأفراد، وقد يكون هذا السبب وراء انتشار استعماله، الا أنه لا يوفر شرحاً كافياً ومقتماً لسلوك الأفراد، فالحاجات لا تتبع ترتيب الأهمية في السلم دائماً، فيلاحظ أحياناً أن المستوى الرابع يتقدم في الأهمية على المستوى الثالث، كما أن البعض قد لا يشعرون بالحاجات العليا.

توصل هرزبرج (١٩٦٨) الى نتائج مشابهة لسلم ماسلو من البحث الذى أجراه لتحديد أسباب رضا الموظفين في عينة من الشركات الصناعية الأمريكية، فقد توصل الى أن العوامل المؤثرة في رضا الموظف تختلف عن العوامل التى تؤثر على عدم رضاء، فالموظف يشعر بعدم الرضا اذا كانت ظروف العمل غير مناسبة، وتشمل ظروف العمل سياسات وإجراءات المنظمة و بيئة العمل المادية ونوع الاشراف والعلاقات مع الزملاء والراتب، وحتى لو توفرت هذه الظروف بصورة ايجابية، فقل يشعر الموظف بالرضا، وانما يقلل أو يزول شعوره بعدم الرضا، من جهة أخرى، فإن شعوره بالرضا يعتمد على عوامل مختلفة تكمن في الوظيفة نفسها، وليس في ظروف العمل والعوامل المحيطة بالوظيفة، ومن هذه العوامل الكامنة في الوظيفة، المسؤوليات ومستوى صعوبة واجبات الوظيفة، وما تنتجيه من امكانيات للانجاز والحصول على التقدير والترقية، وفي حالة عدم توفرها فإن شعور الموظف بالرضا عن العمل يتل أو يضمحل.^{٥٠}

أصبح الاهتمام بسلوك الأفراد في الوقت الحاضر مجالاً واسعاً للبحث وموضوعاً رئيسياً يدرس في الجامعات تحت عنوان السلوك التنظيمي، وبالرغم من ظهور اتجاهات ومدارس جديدة في الفكر الإداري، فلا يزال هناك عدد غير قليل من المتخصصين ينظرون إلى سلوك الفرد باعتباره المدخل الرئيسي لدراسة وفهم المنظمات.

المنظمات كائنات طبيعية

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى كما أنها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها، ويمثل هذا الاتجاه في أفكار سيلزنيك وبارسونز، فقد لاحظ سيلزنيك (١٩٤٩) أن للمنظمة (مثل الكائن الحي) حاجات من أهمها الحاجة إلى البقاء والاستقرار، وأن وسيلة المنظمة في إشباع هذه الحاجات هي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، كما أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها في المجتمع لتكتسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطاتها.^{٢٣}

واعتبر بارسونز (١٩٥٦) المنظمات نظاماً اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها وبانفتاحها على البيئة وباتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف عديدة (ص ٦٣) ومن جهة أخرى فإن تحقيق هذه الأهداف يؤدي خدمة لحساب النظام الأكبر (أي المجتمع)، و يتفق بارسونز مع سيلزنيك في أن عوامل عدم الاستقرار التي عادة ما يكون مصدرها البيئة، تؤكد على حاجة المنظمة للاستقرار، وبالنسبة له فإن نجاح المنظمة يعتمد على تحقيق حاجتين أساسيتين: بلوغ الأهداف والاستقرار.^{٢٤}

انشقذ جولدنر (١٩٥٩) النموذج العضوي أو الطبيعي للمنظمة لأنه يبالغ في تمثيل المنظمة ككيان عضوي ينمو وبتطور عضويًا ويصعب - وربما يكون مستحيلًا - تغييره

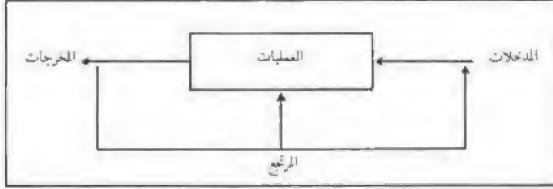
لأنّ التغيير يحدث تدريجياً وعلى المدى الطويل وفقاً لـ «قوانين طبيعية» وبالتالي فإن هذا النموذج يهمل القرارات والعمليات الهادفة والعقلانية التي تحدث في كل المنظمات، وبعد أن ينتقد جولدنر ما أسماه بالنموذج العقلاني للمنظمة أيضاً، لأنه يصور المنظمة ككيان ميكانيكي يفترض درجة عالية من العقلانية أو الرشيد في قرارات وسلوك العاملين يدعو إلى توحيد النموذجين في نموذج واحد، ديناميكي يشتمل على الجوانب الهادفة والمخططة بالإضافة إلى الجوانب غير المخططة.^{٢٥}

منهجية النظم

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الانسانية، فقد واصل دارسو المنظمة بحثهم عن أمر ومناخ فكرية جديدة توفر شروفاً أفضل لمظاهرة المنظمة، وقد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري، عندما تبنت منهجية النظم في تحليل وفهم المنظمة (ماينتز، ١٩٦٤)،^{٢٦}

و يعرف كارليل (١٩٧٨) النظام بأنه «كيان يتكون من أجزاء أو عناصر تعتمد الواحدة منها على الأخرى».^{٢٧} إن تعريف المنظمة كنظام يؤكد على تكوينها من أجزاء مترابطة متعاونة ولها أهداف مشتركة، بالإضافة إلى ذلك تعتبر المنظمات نظاماً مفتوحاً، أي أنها مفتوحة على البيئة، وهذه الخاصية تتيح للمنظمة الحصول على الموارد (أو كما يسميها أصحاب منهجية النظم: المدخلات) من البيئة وكذلك تصريف منتجاتها وخدماتها إلى البيئة. فالموارد التي تشمل المواد الأولية والقوى العاملة والأموال والمعلومات ضرورية، حيث تقوم المنظمة بتحويلها من خلال عمليات إلى إنتاج أو خدمات، ومن جهة أخرى فإن المنظمة تحصل مقابل منتجاتها وخدماتها على موارد جديدة، وهكذا تبدأ حلقة جديدة من النشاط وتحافظ على استمرار عملياتها ووجودها، ويمثل الشكل التالي نموذج المنظمة كنظام مفتوح يستورد المدخلات ويعمدها

من تحليل عمليات الى مخرجات، و ينقل المرنجع المعلومات عن استجابة البيئة لمخرجات النظام:



وفقا لمنهجية النظم، فإن المنظمة تكون فعالة (أى ناجحة) اذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة من البيئة، لتشغيل عملياتها وإنتاج المخرجات، وكذلك موارد وطاقة احتياطية تلجأ اليها في الأزمات لضمان استمرار عملياتها، وهذا لا يتحقق بالطبع الا اذا اعتبرت البيئة (افراد، منظمات أخرى، المجتمع) منتجات أو خدمات المنظمة ذات قيمة، وهكذا يصبح التعامل مع البيئة شرطاً أساسياً لنجاح المنظمة، وعلى عكس الاتجاهات السابقة تؤكد منهجية النظم على ضرورة التوصل أولاً الى فهم المنظمة ككل قبل محاولة فهم أجزائها أو عملياتها الفرعية (كارليل ١٩٧٨، ص ٥١) كما أنها اختلفت عن الاتجاهات السابقة في تصويرها للمنظمة كنظام مفتوح، و يقدم كاتز وكاهن (١٩٦٦) شرحاً وافياً لهذه المنهجية وخواص النظم المفتوحة.^{٢٨}

بالرغم من أن منهجية النظم لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات الا انها بدون شك حولت الانتظار الى العلاقة بين المنظمة و بيئتها، واذا كان البعض قد بالغ في الاهتمام بعوامل البيئة ولم يعط العوامل الداخلية أهمية مناسبة، فإن السبب ليس في منهجية النظم، وعلى أية حال فقد كانت أفكار هذه المنهجية الأساس الذى بنيت عليه النظرية الحديثة في الادارة والتنظيم، أى نظرية الموقف.

نظرية الموقف

تعتبر نظرية الموقف امتداداً فكرياً لمنهجية النظم المفتوحة في الادارة، وتتلخص أفكار هذه النظرية في عبارة «ان كل شيء يعتمد» و يعني هذا أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن ادراك كنهها وفهمها بدون الاخذ في الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة، فان أردنا دراسة تنظيم احدى المنظمات مثلاً فاننا لا نكتفى بملاحظة وتحليل العلاقات بين عناصر التنظيم وانما يجب أن ننقص أيضاً ارتباطات التنظيم بما حوله من عوامل تتفاعل معه وتؤثر فيه .

على هذا الاساس، فان ما توصلت اليه المدارس والاتجاهات الفكرية السابقة (الادارة العلمية، مبادئ الادارة، العلاقات الانسانية) من نتائج لا يمكن اعتبارها عالمية (أى تصلح لكل مكان) أو ثابتة (أى تصلح لكل زمان)، ولكنها قد تكون صحيحة ومفيدة في تحليل وفهم الظواهر التنظيمية أو السلوكية تحت ظروف معينة، وهكذا فان نموذج البيروقراطية لغير الذى يتصف بالثبات والاستقرار لا يعمل بنجاح تحت كل الظروف، كما انه لا توجد مبادئ عالمية للادارة أو طريقة مثل واحدة لاداء كل مهمة أو وظيفة، اذن فقد تميزت نظرية الموقف برفض النظرات الضيقة التى كانت من ابرز سمليات المدارس والمنهجيات السابقة، وهى أكثر تكاملاً منها لأنها اخذت في الاعتبار كافة عوامل الموقف من عوامل تكنولوجية و بيئة اقتصادية وظواهر سلوكية وغيرها .

تطورت نظرية الموقف عبر مرحلتين: بدأت المرحلة الأولى منذ ظهور البحث الذى أجبرته جوان ودور في انكسار وتتميز هذه المرحلة بالاهتمام بدراسة تأثيرات عوامل موقفية محددة على التنظيم والسلوك في المنظمة، واعتبرت تأثيرات هذه العوامل حتمية والزامية على المنظمة، فهى مثلاً تحتم صفات التركيب التنظيمي من خلال القيود الاقتصادية التى تدفع المنظمة الى تبني هذا التنظيم . وفى المرحلة الثانية تحول الاهتمام

الى دور الادارة واستجابتها لتأثيرات العوامل المختلفة من خلال الاستراتيجية التي تبناها للمنظمة .

الزاميات التكنولوجيا

يرجع الاهتمام بدراسة تأثيرات التكنولوجيا على المنظمة الى مجموعة الباحثين من معهد تافستوك ، الذين لاحظوا وجود ارتباط بين التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية في المنظمات ، ويشغل ترست وبامفورت (١٩٥١) بأن النتائج المباشرة للتغير في تكنولوجيا استخراج الفحم من الطريقة اليدوية الى الطريقة الميكانيكية كانت زيادة التخصص واضعاف وسائل الاتصال والتنسيق بين العاملين في المنجم ، مما أدى بالتالى الى انخفاض المعنويات وارتفاع معدل الغياب وانخفاض الانتاجية ، وقد تبين من نتائج بحوث تافستوك في هذا الموضوع أن المنظمة هي نظام اجتماعي - تكنولوجي يتركب من نظامين فرعيين (اجتماعي وتكنولوجي) يؤثر كل منهما في الآخر.^{٢٩}

بحث ودوارد

كان الهدف الأصلي للبحث الذي قامت به ودوارد (١٩٦٥) على عينة من ١٠٠ شركة صناعية صغيرة الحجم نسبيا ، هو اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الادارة والتنظيم التي وضعها مدرسة مبادئ الادارة ، وبين نجاح الادارة في تحقيق أهدافها ، وقامت ودوارد بجمع بيانات كثيرة عن التنظيم وطرق الانتاج والسيطرة والتخطيط ومؤهلات المديرين وأصناف العمالة واداء الشركات في العينة ، ثم صنفت هذه الشركات حسب مستوى أدائها أو نجاحها ، وقد ظهر من النتائج التي حصلت عليها عدم وجود ارتباط معنوي بين نجاح الشركات ومدى التزامها بمبادئ الادارة ، ولم تشوقف ودوارد عند هذه النتيجة ، فقد أثار اهتمامها احتمال وجود ارتباط بين التكنولوجيا والتنظيم ، قامت بتصنيف الطرق التكنولوجية المستعملة في العينة الى أحد

عشر صنفاً، ثم أعادت تصنيفها وفقاً لمعيار التعقد التكنولوجي، و يتمثل بدرجة السيطرة المكتبة على عملية الانتاج، الى ثلاثة أنواع رئيسية هي: ٣٠

انتاج الوحدة : و يتصف بأن الانتاج يتم وفقاً لمواصفات العمل أو المستهلك لذا فإن العمليات الانتاجية لا تنسم بالتكرار، والمثال على ذلك هو صناعة الطائرات والطباعة.

الانتاج الكبير : وهنا يصنع المنتج على خط تجميع، وتكون العمليات الانتاجية متكررة وروتينية.

انتاج العملية المستمرة : يصنع المنتج عبر سلسلة من العمليات المستمرة ذات الطبيعة النمطية والمتكررة.

ووفقاً لهذا التصنيف، يكون التعقد التكنولوجي عند أقل درجاته النسبية في انتاج الوحدة، وعند أعلى درجة نسبية في انتاج العملية المستمرة.

توصلت ودوارد الى نتيجة مهمة وهي أن التكنولوجيات المختلفة تفرض «شروطاً» أوضحوها مختلفة على المنظمات والعاملين فيها، وأن المنظمات الناجحة تستجيب لهذه الضغوط من خلال اعتماد تنظيمات ذات صفات مختلفة (١٩٦٥، ص ٥١) فقد وجدت مثلاً أن عدد المستويات التنظيمية يزداد بازدياد التعقد التكنولوجي كما أن التنظيم يكون أكثر مرونة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات في صنفى الوحدة والعملية، ولا تقتصر هذه العلاقة على الجوانب التنظيمية فأنماهاات الادارة وسلوكها يرتبطان أيضاً بنوع التكنولوجيا، فقد كان العاملون في صناعة الانتاج الكبير أقل رضا من العاملين في النوعين الآخرين وذلك بسبب ظروف العمل التي تمتاز بكثرة الضغوط على العاملين، كما أن أعلى نسبة للإداريين الى العدد الكلي للعاملين هي في انتاج العملية، و يليه انتاج الوحدة ثم الانتاج الكبير، و يعنى هذا أن صناعة انتاج العملية تتطلب أكبر عدد من الإداريين نسبياً، كما أن تكاليف العمالة تنخفض مع ازدياد التعقد التكنولوجي، حيث يقل الاعتماد على المهارات الشخصية للعاملين. و يبين

الجدول رقم (١) صفات التنظيم والسلوك المرتبطة بكل نوع من أنواع التكنولوجيا وفقاً للنتائج التي حصلت عليها ودوارد.

جدول رقم (١)

صفات التنظيم والسلوك المرتبطة

بكل نوع من أنواع التكنولوجيا (بحث ودوارد)

نوع التكنولوجيا	صفات التنظيم	السلوك والعلاقات الانسانية
الوحدة	عدد المستويات الإدارية : ٣ نطاق اشراف المدير العام : ٤ نطاق اشراف المشرقيين : ٣٠-٢٦	درجة المشاركة في وضع القرارات كبيرة والعلاقات بين العاملين جيدة
الانتاج الكبير	عدد المستويات الإدارية : ٤ نطاق اشراف المدير العام : ٧ نطاق اشراف المشرقيين : ١١-١٠	العلاقات غير جيدة بشكل عام وتكثر فيها الخلافات والسرعات
انتاج الصلبة	عدد المستويات الإدارية : ٦ نطاق اشراف المدير العام : ١٠ نطاق اشراف المشرقيين : ١١-٢٠	العلاقات جيدة بين العاملين

كانت الخطوة التالية التي قامت بها ودوارد هي قياس ارتباط هذه النتائج بنجاح المنظمة، وقد اتضح لها أن صفات المنظمة الأكثر نجاحاً أقرب إلى الصفات العامة المرتبطة بنوع تكنولوجياها، ومن هذا استنتجت بأن هنالك حالات مثالية لبعض صفات التركيب التنظيمي (مثل نطاق الاشراف وعدد المستويات الادارية) للشركات الناجحة ضمن كل نوع من أنواع التكنولوجيا. لذا فقد اعتبرت التكنولوجيا المؤثر الرئيسي في صفات التنظيم. ولكن ليس المؤثر الوحيد. (١٩٦٥، ص ٥٠) ودعت المعنيين بتطوير التنظيم إلى التركيز على ماتفرضه التكنولوجيا على صفات التنظيم.

جاءت النتائج التي حصل عليها هارلي (١٩٦٧) من دراسته لعينة من ٤٣ شركة صناعية متفقة مع نتائج ودوارد، ولكنه اقترح اضافة مؤشر آخر على المؤشرات التي استعملتها ودوارد في تصنيف التكنولوجيا وهو درجة التغير في كل نوع من أنواع التكنولوجيا، ففي انتاج الوحدة يتكرر حدوث المسائل او المشكلات التي تتطلب حلولاً ابتكارية بأعلى درجة، و يليه في ذلك الانتاج الكبير ثم انتاج العملية، وقد أظهرت النتائج أنه كلما كانت التغيرات قليلة كلما ازداد عدد الوحدات التخصصية، وعدد المستويات الادارية، ونسبة عدد الاداريين الى العدد الكلي للعاملين.^{٣١}

بعد حوالي عشرة سنوات من نشر نتائج بحث ودوارد، قام زو برلمان (١٩٧٠) باجراء بحث مماثل على عينة من ٥٥ شركة صناعية في أمريكا وقد أكدت النتائج التي حصل عليها أغلب نتائج ودوارد.^{٣٢}

اسهامات جيمس تومبسون

لم تقتصر اسهامات تومبسون في الفكر الاداري والتي تضمنها كتابه المنشور في (١٩٦٧) على تصنيفه للتكنولوجيا، فقد حاول تومبسون وضع نموذج متكامل للمنظمة، يصلح كأساس لفهم حقيقة المنظمات، بدأ تومبسون بمراجعة الأطر الفكرية للمدارس والاتجاهات السابقة، فانتقد حركة الادارة العلمية لاستنادها الى افتراض أن المنظمة نظام مغلق، فالأهداف معروفة والمهام مغطاة ولا تواجه المنظمات وفقاً لهذه المدرسة مشكلات في الحصول على الموارد اللازمة، وفي تسويق منتجاتها، كما لاحظ تومبسون أن مدرسة مبادئ الادارة تفترض درجة عالية من العقلانية في تنظيم وإدارة المنظمة، وأن نموذج البيروقراطية هو أيضاً نموذج مثالي لتحقيق الكفاءة، وقد انتقد تومبسون هذه المدارس والاتجاهات الفكرية لأنها بالغت في تقدير مستوى العقلانية أو الرشيد الذي يمكن تحقيقه في المنظمات ومن قبل الادارة، وهو في نفس الوقت لم يكن راضياً عن

منهجية النظم، لأنها لم توضح كيفية التعامل مع عوامل البيئة المؤثرة على عمل المنظمة والتي قد لا تستطيع السيطرة عليها.^{٣٣}

إن الحل برأى تومسون يتحقق من خلال الجمع بين النموذجين: المغلق والمفتوح، فقد اعتبر المنظمات وسائل فعالة لتحقيق الاهداف ويتم ذلك من خلال العمليات المخططة، ولكن هذا التخطيط لا يمكن ان يتم بكفاءة تامة بسبب تأثيرات عوامل عديدة، وخاصة عوامل البيئة، وحتى تستطيع المنظمة مواصلة عملياتها الفادقة والتعامل مع عوامل البيئة، فانه من الضروري توزيع المهام والمسئوليات بين ثلاث مستويات ادارية: المستوى الفنى، والمستوى الادارى، والمستوى العام، فعند المستوى الأدنى (الفنى) ينجز العمل من خلال العمليات الفنية (التكنولوجية) وهنا يجب أن تكون درجة اليقين والتأكد في القرارات والتنفيذ عالية جداً حتى يمكن وضع قرارات بدرجة عالية من الرشد، أما المستوى الادارى فهو مستوى وسيط بين المستوى الفنى وبينه التى تتكون من الموردين والعلاء، وأخيراً يختص المستوى العام بالتعامل مع عوامل البيئة التى لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها، ومقارنة بالمستوى الاول فان درجة الثقة بجدوى الوسائل وامكانية النجاح، هى بأدنى درجة، ومن خلال هذا التقسيم، تحصل المنظمة على الدرجة المناسبة من اليقين والرشد فى نشاطاتها الفنية والتى هى ضرورية لتحقيق الكفاءة، وبنفس الوقت تبقى مرنة ومتكيفة مع متطلبات البيئة عند المستوى انعام.

اذن فالمهمة الرئيسية لادارة المنظمة بشكل عام هى المحافظة على النظام واستمرارية العمليات الفنية، وحمايتها من تأثيرات وتدخلات البيئة الخارجية، وقد شرح تومسون بعض الطرق التى يمكن أن تتبعها الادارة فى القيام بهذه المهمة ولكن قبل عرض هذه الطرق من المفيد اولا التعرف على تصنيف تومسون للتكنولوجيا، والذي يشتمل على ثلاثة أنواع وهى:

- تكنولوجيا الانتاج الكبير: وتناز بوضوح طريقة الانتاج لذا فان العمل مقسم الى

عدد من الخطوات المتسلسلة والترابطة والمثال على هذا النوع هو مصنع السيارات.

• التكنولوجيا الوسيطة : تقوم بالربط بين عناصر أو أطراف من خلال اجراءات عمل غطية ، فالبنوك مثلا تقوم بالربط بين المودعين والمقرضين وتتعامل مع الطرفين وفقا لاجراءات محددة.

• التكنولوجيا المكثفة : وتتميز بوجود عدد كبير نسبيا من التخصصين الذين يستخدمون وسائل تخصصاتهم المختلفة في التعامل مع المسائل والحالات ، ولا تكون درجة اليقين في وسائل الانتاج عالية ، والمثال على هذا النوع تجده في وحدات البحوث والتطوير وطواريء المنشآت حيث يلاحظ عدم وجود اجراءات نمطية للعمل و يتم التنسيق بين العاملين من خلال الاتفاقيات والتكيف المتبادل.

أما كيف نحسم ادارة المنظمة تكنولوجيتها ، أو بالأحرى العمليات الفنية الأساسية، من تأثيرات البيئة فإن هناك أربع طرق برأى ثومسون وهي :

١ - المحجز : ان انتظام العمليات الفنية يعتمد على قدرة المنظمة على الحصول على الموارد وتأمينها حتى في وقت الشح كما أنه يعتمد على مدى استيعاب البيئة لانتاج المنظمة ، فالافراد الذين تعينهم المنظمة هم بالطبع جزء من هذه الموارد ولكن هؤلاء الافراد قد لا يمتلكون عند تعيينهم المعارف والمهارات اللازمة لأداء واجبات الوظائف الشاغرة لذا تلجأ الإدارة الى تدريبهم قبل تسليمهم هذه الواجبات ، وهذا التدريب هو بمثابة «محجز» للموارد البشرية يشكل بمنعها من التأثير المباشر على سير العمليات الفنية ، كما أن عملية السيطرة على الخزون هي عملية حجز أيضا تهدف الى تنظيم تخزين البضاعة ، حتى لا يحدث التكدس وتأثر بذلك عمليات الانتاج .

٢ - التوسية : تواجه بعض المنظمات تذبذباً عالياً في الطلب على خدماتها مما يؤثر سلباً على عملياتها الفنية ، وتتطلب عبارة هذا التذبذب ، التشغيل المكثف للطاقة الانتاجية عندما يكون مستوى الطلب عالياً وتعطيل بعض الطاقة الانتاجية عندما يتدنى مستوى الطلب ، وحتى تدرأ الإدارة هذه التأثيرات السلبية على عملياتها الفنية فإنها تلجأ الى «توسية» الطلبات ، فشركات الكهرباء تفرض إجوراً أعلى لوحدات الاستهلاك اذا تجاوزت حداً معيناً كما تمنح شركات الطيران والسباحة تخفيضات في قيم التذاكر أثناء مواسم ركود الطلب .

٣ - التخزين والتكيف : اذا كان من الممكن لإدارة المنظمة ان تتنبأ بحالات البيئة قبل حدوثها ، فإنها ستكون قادرة على تهيئة المنظمة للظروف القادمة من خلال التكيف ، فمثلاً اعتبرت إدارة شركة مختصة باستيراد الأدوات الكهربائية في إحدى الدول العربية ، مشاريع اسكان جديدة ، مؤشراً على زيادة الطلب على الأجهزة الكهربائية ، واعتمدت ذلك في وضع خططها المستقبلية ، كما تنبأت إدارة شركة أخرى مختصة باستيراد الساعات بأن الطلب على شراء الساعات سيزداد كنتيجة لتنفيذ برنامج هو الأمية وأخذت ذلك في الاعتبار عند وضع خططها .

٤ - التفتيش : اذا لم يكن ممكناً استعمال أى من هذه الطرق ، تلجأ إدارة المنظمة الى التفتيش ، فمثلاً عندما لا تستطيع إدارة مستشفى أن تقدر عدد الحالات المرضية التي سيتعامل معها كل تخصص من التخصصات المتوفرة لديها ، فإنها تقوم مقدماً بتوزيع الأسرة بين هذه التخصصات .

مجموعة أستون

قام فريق من الباحثين من جامعة استون في انكلترا بإجراء بحث حول علاقة التكنولوجيا بالتركيب التنظيمي على عينة من ٤٦ منظمة صناعية وخدمية تراوح عدد

العاملين فيها بين ٢٥٠ الى ٢٠٠٠، وتشير نتائجهم الى أن تأثيرات التكنولوجيا لا تظهر بشكل واضح الا في الوحدات الادارية التي تستخدم هذه التكنولوجيا مثل ادارات الانتاج أما الوحدات الأخرى مثل المحاسبة والتسويق فلم يتأثر تنظيمها بالتكنولوجيا، وهذه النتيجة تعطينا بشكل خاص على المنظمات الكبيرة الحجم، أما في المنظمات الصغيرة فإن للتكنولوجيا تأثيرات كبيرة على التنظيم لذا فعندما تمت السيطرة على تأثيرات الحجم لم يظهر ارتباط بين التكنولوجيا والتنظيم.^{٤١}

بالإضافة الى نتائجهم المهمة حول علاقة التكنولوجيا بالتنظيم، توصل باحثو استون من مراجعتهم لأدبيات موضوع التنظيم الى تحديد ستة عناصر للتنظيم وهي :

- ١- التخصص : ويتعلق بتوزيع العمل داخل المنظمة و يقاس بعدد التخصصات وعدد الوظائف التخصصية ضمن كل مجال تخصص.
- ٢- التعميط : وهي الاجراءات المعتمدة والمطبقة مثل الاجراءات المالية واجراءات شؤون الموظفين والتخزين .
- ٣- الرسمية : وتدل الرسمية على أن القواعد والتعليمات والاجراءات مدونة .
- ٤- المركزية : ويستدل عليها من توزيع سلطات اتخاذ القرار.
- ٥- شكل التنظيم : هل هو طويل أم مفلطح وما هو نطاق اشراف المستويات الادارية ؟
- ٦- التقليدية : وهي مدى وجود اجراءات عملية غير مكتوبة .

وقد ظهر ثم بعد جمع البيانات عن هذه العناصر وتحليلها، أنه بالإمكان تمثيل التنظيم من خلال العوامل الأربعة التالية فقط :

- ١- تنظيم النشاطات : ويشمل التخصص والتعميط والرسمية ونطاق الاشراف .
- ٢- مركزية السلطة : ويقصد بها مدى تركيز السلطة عند قمة التنظيم ومدى سيطرة جهات أعلى (مركز وزارة مثلا) على قرارات المنظمة .

- ٣- سيطرة التنفيذيين على العمل : أى مدى الاعتماد على التنفيذيين فى السيطرة على العمل ، أو وسائل السيطرة الأخرى مثل إجراءات السيطرة ، و يستدل على ذلك من نسبة عدد المشرفين (المديرين) للعدد الإجمالى .
- ٤- حجم الوحدات المساعدة : و يقاس بنسبة العاملين فى الوحدات المساعدة والكتبه فى الإدارات الأخرى الى عدد العاملين الإجمالى .
- وقد ايدت نتائج بحوث لاحقة ، مثل انكسون وزملائه (١٩٧٠) وهننج ولي (١٩٧٤) نتائج بحوث استون .

توسيع مفهوم التكنولوجيا

عرف بيرو (١٩٦٧ ، ص ١٩٥) التكنولوجيا بأنها «الاجراءات التى يؤدىها فرد على شىء باستعمال أدوات أو أجهزة ميكانيكية أو بدونها لغرض احدث تغيير فى هذا الشىء ، وهذا الشىء أو المواد الأولية قد تكون كائنا حيا أو جامدا»^{٣٦} . و يتميز مفهوم بيرو للتكنولوجيا بتركيزه على عمليات حل المشكلات وخصائص المواد الأولية لذا يمكن استعماله فى شتى أنواع المنظمات ، وقد اعتمد بيرو فى تصنيفه للتكنولوجيا على عنصرين هما : ١- خصائص عملية البحث عن حلول للمشكلات التى تواجه العمل (أى هل عمليات البحث كثيرة أم قليلة ؟) .

و ٢- عدد الحالات الاستثنائية التى تبرز فى البحث عن الحلول (ايضا هل هى كثيرة أم قليلة ؟) وقد استقر اختبار بيرو على تصنيف التكنولوجيا وفقا لدرجة روتينية المهام (من درجة عالية الى قليلة) .

وقد استعمل عدة باحثين تصنيف بيرو فى بحوثهم حول تأثيرات التكنولوجيا على التنظيم ، فقد توصل هيج واىكن (١٩٦٩) الى أن ازدياد درجة روتينية الوظائف يصاحبه :^{٣٧}

- وضع أدلة مفصلة لقواعد واجراءات العمل .

- الاتجاه الى توصيف الوظائف .
- التركيز على كمية الانتاج وكفاءة الأداء بدلا من النوعية ومعنويات العاملين .
- المركزية في تحديد سياسات العمل .

حدود تأثيرات التكنولوجيا

توقع ماسهوني وفورست (١٩٧٤) ان تقتصر تأثيرات التكنولوجيا على وحدات المنظمة التي تستعمل التكنولوجيا فقط وليس كل المنظمة ، لأن الوحدات المختلفة في المنظمة الواحدة قد تستعمل تكنولوجيات مختلفة ،^{٣٨} وقد أبدت ذلك النتائج التي حصل عليها لينش (١٩٧٤ ، ص ٣٥٠) في دراسته لتأثيرات تكنولوجيا المكتبات فقد وجد أن قسم الاعارة في مكتبة جامعية يشبه قسم اعارة في مكتبة جامعية أخرى من حيث اجراءات العمل والمواد المستخدمة أكثر مما يشبه أقساما أخرى في نفس المكتبة .^{٣٩}

ملاحظات على الزايمية تأثيرات التكنولوجيا

أكدت نتائج البحوث حول تأثيرات التكنولوجيا صحة الفرضية الأساسية لنظرية الموقف بعدم وجود تنظيمات مثالية تحقق النجاح تحت أية ظروف كما أكدت وجود ارتباط بين نوع التكنولوجيا (طرق وأساليب العمل) والتنظيم ، ولكنها لم تؤكد أن التكنولوجيا هي الأشد تأثيرا على صفات التنظيم ، كما لاحظ أيضا عدم وجود اتفاق حول تعريف التكنولوجيا نظرياً وتطبيقياً ، كما اختلف الباحثون حول مجال تأثيرات التكنولوجيا : هل يشمل كافة وحدات المنظمة أم تلك التي تستعمل التكنولوجيا فقط ؟

الزايمية تأثيرات الحجم

عندما وضع ماكس فيبر نموذج البيروقراطية أوضح بأن هذا النموذج يخص بالذات المنظمات الكبيرة - الحكومية منها والخاصة - وقد اهتم بعض الباحثين الذين درسوا تأثيرات التكنولوجيا باحتمال وجود تأثيرات للحجم ، ولكن ودوارد (١٩٦٥) وهارقي

(١٩٦٧) لم يجد ارتباطاً بين الحجم والتنظيم، أما النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون فقد أكدت بأن الحجم هو العامل ذو التأثير الأعظم على التنظيم، وهذا ما أبدته أيضاً نتائج جايلد (١٩٧٢) وبلاو وشوينهر (١٩٧١)، فبالرغم من أن نتائج جايلد لم تنفي وجود علاقة بين التكنولوجيا والتنظيم إلا أنها أظهرت بأن ارتباط الحجم بالتنظيم هو الأقوى، ويبقى هذا الارتباط قوياً حتى بعد السيطرة على تأثيرات التكنولوجيا، وبالتحديد فقد وجد أن زيادة الحجم تؤدي إلى زيادة في التخصص الوظيفي والتغطية والرسومية ونطاق الإشراف وإلى زيادة اللامركزية،^{٤٢} أما بلاو وشوينهر فقد وجدوا أن الحجم يؤثر على التنظيم إلا أن شدة هذا التأثير تقل مع ازدياد الحجم،^{٤٣} وفي دراسة أخرى لسلاو وزملائه (١٩٧٩) على عينة من ١١٠ شركة صناعية أمريكية وجدوا أن الحجم أشد تأثيراً من التكنولوجيا، وأن هناك ارتباطاً قوياً بين حجم المنظمة وحجم وحدات شؤون الموظفين ونطاق الإشراف،^{٤٤} ولكن نتائج البحوث لم تؤيد كلها وجود ارتباط بين الحجم والتنظيم، فمثلاً قام هال وهاس وجونسون (١٩٦٧) بدراسة ارتباط الحجم ببعض عناصر التنظيم في ٧٥ منظمة وتوصلوا إلى نتيجة بعدم وجود تأثير للحجم.^{٤٥}

وتبين نتائج البحوث التي أجريت وجود ارتباط بين الحجم والتنظيم أن زيادة الحجم تؤدي إلى زيادة في عدد الوحدات الإدارية مما يخلق حاجة إضافية إلى التنسيق والسيطرة، فتقوم الإدارة بوضع القواعد وإجراءات العمل، ووجود هذه القواعد والاحكامات يمكن الإدارة من تفويض بعض سلطاتها إلى المستويات الأدنى، ومرة أخرى قد تزداد الحاجة إلى التنسيق مما يؤدي إلى إنشاء مستويات إدارية جديدة للقيام بهام التنسيق.

الزامية تأثيرات البيئة

اتجه بعض الباحثين إلى دراسة تأثيرات البيئة الخارجية أو بعض عناصرها على المنظمة وقد افترضوا أيضاً أن لعوامل البيئة الخارجية تأثيرات الزامية على المنظمة

وتنظيمها. وقد بينت نتائج دراسة بيرنز وستالكر (١٩٦١) أهمية عوامل البيئة بالنسبة لعمل المنظمات، وقد اختارنا عاملين من عوامل البيئة هما التطورات العلمية والتكنولوجية والسوق، وبحثنا تأثيرات سرعة التطورات العلمية والتكنولوجية والتغيرات والتقلبات في السوق على عبء من ٢٠ شركة بريطانية في قطاع الصناعات الالكترونية، وقد توصلنا نتيجة البحث الى استخلاص نموذجين عامين للمنظمات: عضوي وميكانيكي، وبالرغم من اختلاف صفات النموذجين فهما ينجحان في تحقيق أهدافهما ولكن تحت ظروف مختلفة، فالنموذج الميكانيكي ملائم لمنظمات تعمل في بيئة مستقرة، أما اذا كانت البيئة تنصف بدرجة عالية من عدم الاستقرار (أى التغير والتحول) خاصة في مجال التطور التكنولوجي والسوق فإن ذلك يتطلب نمودجا أو نظاما عضويا.

يتصف النموذج الميكانيكي بما يلي:

- التخصص الوظيفي
- وصف مفصل ودقيق لواجبات ومسئوليات الوظائف
- الاتصالات تكون غالبا عمودية (من قمة المنظمة نحو قاعدتها وبالعكس)
- السلطة مركزية وكذلك المعلومات

أما التنظيم العضوي فهو أكثر مرونة من حيث التخصص ووصف الوظائف وذلك بسبب متطلبات التعامل مع البيئة المتغيرة، كما أن الاتصالات لا تسير في القنوات الرسمية فقط اذا أن الكثير من المعلومات تنتقل في التنظيم العضوي بالطرق غير الرسمية، ويكون اتجاه حركتها أفقياً، ولا تكون السلطة مركزية لأن الادارة العليا لا تملك المعلومات الكافية لاتخاذ كافة القرارات بسبب كون البيئة متغيرة لذا فإن سلطة اتخاذ القرار تفوض لمن لديه المعلومات الكافية لاتخاذ هذا القرار.^{١١}

دراسة شاندلر

على أساس النتائج التي حصل عليها شاندلر (١٩٦٤) من مراجعة غو وتطور حوالى ١٠٠ شركة اميركية كبيرة استنتج أن كل تغيير رئيسي في تنظيم هذه الشركات جاء نتيجة تغييرات بيئية، وبالتحديد فإن التغيرات في البيئة وضعت ضغوطاً على المنظمة استدعت اجراء تعديل في استراتيجيتها حتى تستطيع التعامل بشكل أفضل مع الظروف الجديدة في البيئة، وهذه الاستراتيجية الجديدة فرضت بدورها تعديلات في التنظيم الإدارى.

وإذا لم تجر تعديلات في التنظيم استجابة لظروف البيئة المتغيرة ومتطلبات النمو فإن كفاءة المنظمة قد تتدنى، والمثال على ذلك لاحظته جاندلر في تجربة شركة فورد مع تصنيع الساحبات الحقلية التي بدأت في الثلاثينات بهدف توسيع قاعدة عملياتها وإيجاد بدائل لسوق السيارات الذى أصابه الركود في تلك الفترة. ومع أن الساحة عرضت بسعر متاسب مقاربة بأسعار مثيلاتها في السوق إلا أن مبيعاتها كانت منخفضة، والسبب في ذلك هو أن الشركة اعتمدت على وكلاء السيارات الذين لم تكن لديهم خبرة في مجال تسويق الساحبات، ولم ترتفع مبيعات الساحة إلا بعد أن وضعت فورد استراتيجية تسويق جديدة.^{١٨}

التكيف مع البيئة: دراسة لورنس ولورش

قام لورنس ولورش (١٩٦٧) بدراسة تأثيرات البيئة على عينة من الشركات الأمريكية المختصة بصناعة اللدائن والأغذية المعلبة والحاويات، وقد لاحظوا أن بيئة شركات تصنيع اللدائن تتصف بدرجة عالية من الغموض وعدم الاستقرار، وذلك لأن الابتكارات التكنولوجية فيها كثيرة والمتغيرة شديدة، أما بيئة صناعة الحاويات فكانت على العكس من ذلك، أى مستقرة ولا يكتنفها الغموض وعدم اليقين إلا بدرجة قليلة جداً نسبياً، وتقع بيئة صناعة الأغذية المعلبة في الوسط بين الاثنين من حيث الاستقرار والغموض.^{١٩}

تركز اهتمام الباحثين على استجابة المنظمة للبيئات المختلفة والتعديلات التي تجريها على تنظيمها لجعله أكثر تكيفاً وتلاءماً مع متطلبات البيئة، وقد وصفنا الاختلافات التنظيمية الناتجة عن التكيف باستعمال مفهومين هما التمايز والتكامل ويقصد بالتمايز التباين في درجة التخصص الوظيفي والاختلاف في الاتجاهات وممارسات المديرين، أما التكامل فيشير إلى حالة التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية التي يجب أن تتحقق للتوصل إلى توحيد الجهود وفقاً لمتطلبات وضغوط البيئة، ويشمل ذلك طبيعة ونوع العلاقات بين الوحدات، وكذلك الإجراءات التي تحافظ على هذه العلاقات، وبالتالي عدة وسائل لتحقيق التكامل منها: قواعد وإجراءات عمل نمطية، خطط مشتركة، وظائف تسيقية.

ظهر من نتائج بحث لورنس ولورش أن المنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية (متغيرة) مثل شركات تصنيع اللدائن يميل تنظيمها إلى درجة عالية من التمايز مقارنة بالشركات العاملة في بيئات أقل تعقيداً وأكثر استقراراً و يتطلب هذا (أي درجة عالية من التمايز، درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحداتها التنظيمية وعندما يتحقق هذا الشرطان في المنظمات العاملة في بيئات متغيرة فإن المنظمة تكون عادة ناجحة، أما المنظمات الأقل نجاحاً فقد تبين أنها لم تهتم بإيجاد المستوى المناسب من التمايز، ولم تكن قادرة على إيجاد وسائل جديدة للتنسيق والتكامل. واتضح من نتائج البحث أيضاً أن وسائل التنسيق المعتمدة تختلف باختلاف البيئة، فالمنظمات الناجحة في صناعة اللدائن أنشأت وحدات للتنسيق، وفي صناعة الأغذية المعنية استحدثت وظائف تسيقية، أما في صناعة الجاويات ذات البيئة المستقرة فكان التنسيق يتم من خلال الأوامر والتوجيهات.

ولاحظ الباحثان أن للوحدات التنظيمية في المنظمة الواحدة بيئات مختلفة تتعامل معها، ففي الشركة الصناعية مثلاً توجد وحدات للبحوث والتطوير والانتاج

والمبيعات، وكل منها تتفاعل مع قطاعات مختلفة من البيئة العامة للمنظمة، وتختلف هذه القطاعات من حيث درجة استقرارها وعموديتها، لذا فإن التنظيمات لهذه الوحدات يجب أن تختلف تبعاً لذلك. إن أرادت أن تنجح في عملها، وتؤثر حالة البيئة أو قطاع البيئة بشكل مباشر على تدفق المعلومات من البيئة أو قطاعها إلى المنظمة أو الوحدة التنظيمية، فإذا كانت البيئة في حالة استقرار نسبي فإن كمية المعلومات اللازمة لنشاط الوحدة التنظيمية ستكون أقل، والحصول عليها سيكون أسهل مما لو كانت البيئة غير مستقرة.

تعريف البيئة

وضع الباحثون المهتمون بتأثيرات البيئة على المنظمة، تعاريف مختلفة للبيئة، وقد عرفت البيئة بشكل عام بأنها كل ما يحيط بالمنظمة من منظمات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة، ولكن هذا التعريف على بساطته يترمسألة شائكة وهي تحديد مكونات المنظمة وحدودها، فكمما لاحظ ستارك (١٩٦٢) لا توجد حدود واضحة للمنظمة فأين تبدأ المنظمة وأين تبدأ البيئة؟ فمثلاً هل الوكلاء الذين يسوقون بضاعتها هم داخل المنظمة أم في البيئة. ويرى ديل (١٩٥٨) أن الاهتمام يجب أن يقتصر على «بيئة العمل» أي قطاع البيئة الذي يؤثر على تحديد وتحقيق أهداف المنظمة، وهي تشمل الموردين والعملاء والمنظمات المنافسة وغيرها.^{٩٨}

يركز الاتجاه الثالث في تحديد وتعريف البيئة على واحدة أو أكثر من صفاتها المجردة - وليس على مكوناتها - فالبيئة يمكن أن تصنف بأنها مستقرة أو متغيرة ومتجانسة أو غير متجانسة كما صنفها تومسون (١٩٦٧)،^{٩٩} وميز جايلد (١٩٧٢) بين البيئة البسيطة والمركبة حيث عرف البيئة البسيطة بأنها البيئة التي يكون عدد عناصرها المؤثرة في المنظمة قليل نسبياً كما أن هذه العناصر متجانسة (أي غير متنوعة)، وكلما

الزاد عددها وتنوعها كلما ارتفعت درجة التعقد البيئي وتوصف بيئة المنظمة بأنها مستقرة أو متغيرة وفقا لمدى التغير والتحول في البيئة (مثلا تذبذب السوق).^{٥١}

و يقترح دنكان (١٩٧٣) تصنيفاً موحداً لحالة البيئة وفقاً لدرجة غموض أو وضوح البيئة، وهذه الحالة هي محصلة لدرجة الاستقرار أو التغير، ودرجة التجانس أو التنوع في البيئة، كما هو مبين فيما يلي :

مركبة	بسيطة		مستقرة
	درجة	درجة	
درجة	غموض منخفضة	غموض منخفضة	غير مستقرة
الحد ما	(٢)	(١)	
درجة	غموض عالية	غموض عالية	غير مستقرة
جدا	(٤)	(٣)	

ويحدد دنكان درجة الغموض على أساس المؤشرات التالية :

- كفاية المعلومات عن عوامل البيئة المؤثرة على قرارات المنظمة .
- القدرة على تحديد احتمالات تأثير عوامل البيئة على عمل وحدات المنظمة .
- مدى توفر معلومات عن التكاليف المترتبة على قرار أو إجراء غير صحيح .

و يرى دنكان أن درجة الاستقرار لها تأثير أقوى على غموض البيئة من درجة البساطة.^{٥١}

غموض البيئة والمنظمة:

كلما ازداد غموض البيئة كلما أصبح من الصعب على الإدارة التنبؤ بحالات البيئة، وعندما لا تستطيع الإدارة أن تضع هذه التنبؤات وبدرجة كافية من الثقة فإن عملية التكيف مع البيئة، والتي هي ضرورية لعمل المنظمة، ستكون صعبة جدا، وفي هذه الحالة سيكون التنظيم العضوي أكثر ملاءمة، أما التنظيم الميكانيكي فهو أكثر ملاءمة للمنظمة التي تعمل في بيئة أقل غموضاً، بحيث لا تواجه الإدارة صعوبات في التنبؤ بالتحديات البيئة وبالتالي التكيف معها.

تحفظات على بحوث البيئة والمنظمة

لاحظ ويك (١٩٦٩) أن استجابة المديرين للبيئة وضغوطها من خلال تعديل المنظمة يعتمد على عاملين: الأول هو إدراك المديرين لوضع البيئة والثاني درجة رشد قرارات المديرين، فإدراك المديرين لوضع البيئة قد لا يعكس الواقع الفعلي تماماً، فالبيئة التي في ذهن المديرين ليست البيئة الحقيقية كما هي في الواقع وإنما بيئة متصورة، وكلما اقتربت هذه البيئة المتصورة من البيئة الفعلية كلما ازداد احتمال اختيار المدير للاستجابة المناسبة لمطالبات البيئة، بالإضافة إلى ذلك فإن درجة الرشد في قرارات المديرين بما في ذلك قراراتهم الخاصة بالبيئة ليست تامة.^{٢٢}

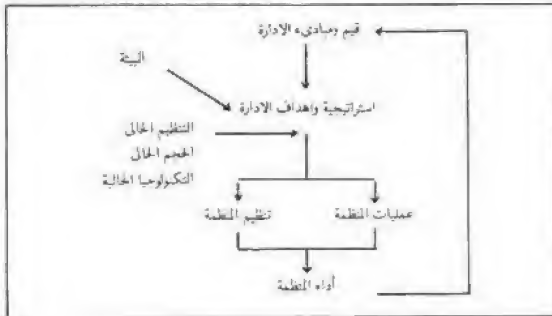
وقد ثار جدال بين المهتمين بالموضوع حول مدى التطابق بين إدراك المدير للبيئة وحالتها الفعلية، فلورنس ولورنس اعتمدا إدراك المديرين لقياس حالة البيئة، ولإختيار مدى صحة ذلك قام تومسي وزملاؤه (١٩٧٣) بقياس البيئة باستعمال هذه الطريقة ثم قاموا بقياسها بصورة مباشرة، وقد تبين لهم عدم وجود ارتباط بين هذين القياسين،^{٢٣} ولم يستغرب داوني وزملاؤه (١٩٧٦) ذلك لأن مقياس البيئة المستند إلى إدراك المديرين يختلف عن المقياس المستقل عن إدراكهم، وهم يرون أن المهم هو إدراك المديرين للبيئة ودرجة غموضها،^{٢٤} أما تنكر (١٩٧٦) فيؤكد على ضرورة التمييز بين

البيئة كما هي وتأثيراتها على المنظمة وبين ادراك المديرين للبيئة، فوفقاً لنظرية الموقف يعتمد نجاح المنظمة على عاملين هما : حالة البيئة واستجابة المنظمة لذلك ، فكلما كان التجانس كبيراً بين صفات المنظمة وحالة البيئة كلما تحسن أداء المنظمة ، وتؤثر على أداء المنظمة ونجاحها البيئة الحقيقية وليست صورتها في أذهان المديرين .**

استراتيجية الإدارة

انستقد جايلد (١٩٧٣) الاتجاهات السائدة في نظرية الموقف التي تقترض وجود تأثيرات حتمية للتكنولوجيا أو الحجم أو البيئة على المنظمة لأن هذه الاتجاهات تهمل دور الإدارة في ذلك ، فبالإدارة قد لا تترك متطلبات البيئة بشكل صحيح كما أنها قد تختار إهمالها وعدم أخذها في الاعتبار عند تصميم التنظيم و يرى جايلد أن حرية الإدارة ليست مقيدة بما تقرضه البيئة ، كما أن وضع المنظمة الحالي المتمثل بتنظيمها وحجمها وتكنولوجياها يحد من مجال اختيار الإدارة .

اقترح جايلد النموذج التالي لشرح تفاعل المنظمة مع عوامل الموقف :



ويسير في هذا النموذج دور الادارة كعامل محرك رئيسي، فالقيم والمبادئ التي يؤمن بها هؤلاء والتي تعكس الى حد ما خبرتهم في الادارة تؤثر على اختيارهم للاستراتيجيات وتحديد أهداف المنظمة، وتتلل الاستراتيجية في نموذج جايلد بمحصلة تأثير كافة عوامل الموقف بما في ذلك عوامل البيئة الخارجية ووضع المنظمة الحالي (أى نتائج قرارات سابقة للمديرين)، وهنا يتبنى جايلد فكرة جاندر بان التنظيم يتم الاستراتيجية.^{٥٦}

نظرية الموقف باختصار

ان جوهر نظرية الموقف هو علاقة بين شرط ونتيجة (إذا... إذن...) قال «إذا» هي الشرط أو العامل المستقل و «إذن» هي النتيجة أو العامل المعتمد، فالعامل المستقل قد يكون التكنولوجيا أو الحجم أو البيئة أو مجموعة من العوامل الأخرى أما العامل المعتمد فهو حالة المنظمة أو صفة من صفاتها تمثل استجابتها للعامل المستقل، وحتى تكتمل الصورة يجب أن نضيف أن تحقق هذه الاستجابة سيؤدى بدوره الى درجة عالية من الفعالية في بلوغ أهداف المنظمة، فتكون العلاقة كالتالى:

إذا ← إذن (إذا) ← إذن

عامل أو عوامل في الموقف ← استجابة (تنظيم وعمليات) ← فعالية مرتفعة
مثال: ازدياد الحجم ← اللامركزية في التنظيم ← فعالية مرتفعة

وفقاً لمبدأ تعدد الاسباب في العلوم الاجتماعية، فان هذه العلاقة (بين الشرط والنتيجة) لا يمكن اعتبارها سببية الا اذا اشتمل نطاق البحث على أكبر عدد ممكن من العوامل المستقلة (الأسباب) التي يحتمل أن تكون وراء ظهور هذه النتيجة، والشرط الثانى لقيام العلاقة السببية هو التثبت من أن السبب قد سبق ظهور النتيجة في الواقع، وفي كثير من الحالات يجمع الباحثون بياناتهم عن الأسباب والنتائج في نفس الوقت وهذا لا يبين الترتيب الزمنى لحدوثها.

هل نظرية الموقف تخص التنظيم فقط ؟

إن أغلب البحوث المنشورة في موضوع نظرية الموقف ركزت على تأثيرات عوامل الموقف على صفات التنظيم أو التركيب التنظيمي بمفهومه الواسع، ولكن هذا لا يعني أن هذه النظرية تتعلق بالتنظيم فقط، وكما يؤكد موكلر (١٩٧١) فإن نظرية الموقف هي طريقة منطقية تقدم إطاراً علمياً لوضع القرارات وحل المشكلات في كافة مجالات الإدارة،^{٩٧} وفي الحقيقة فإن أول استعمال لمصطلح «الموقف» لم يكن ضمن دراسة تنظيمية فقد كان فيدلر (١٩٦٧) أول من استعمل هذا المصطلح في مجال الإدارة في تسمية نظريته المعروفة في القيادة الإدارية بـ «نظرية الموقف في القيادة» والتي تؤكد أن أسلوب القيادة الفعال في موقف معين يعتمد (أو يتوقف) على عوامل محددة في الموقف،^{٩٨} ومنذ نهاية الستينات وجد العديد من باحثي ومفكرى الإدارة فائدة كبيرة في استعمال أفكار نظرية الموقف في تفسير ظواهر إدارية مختلفة، فقد توصل كامت وروزينزويج (١٩٧٣) إلى أن التخطيط في المنظمات الميكانيكية يختلف عنه في المنظمات العضوية، إذ تكون الأهداف في الأولى محددة واضحة وتكون الخطط أكثر ثباتاً، بينما تزداد الحاجة إلى خطط مرنة عندما تكون المنظمة عضوية،^{٩٩} كما ربط هاريسون (١٩٧٤) بين عوامل الموقف وأسلوب تطوير المنظمة فأشار إلى أن أساليب التطوير المصمق (مثل تدريب الحساسية) أكثر ملاءمة لتطوير المنظمات العضوية بينما ينصح إدارة المنظمات الميكانيكية باستخدام التطوير السطحي الذي يركز على جوانب مثل التنظيم وزيادة المهارات.^{١٠٠}

و يرى كارليل (١٩٧٣) أن نظرية الموقف تنطبق على كافة العمليات الإدارية إذ «... لا توجد طريقة مثلى واحدة للتخطيط، ولا طريقة مثلى للقيادة، كما لا توجد طريقة مثلى واحدة لتنظيم جماعة ما، ولا توجد طريقة مثلى واحدة للرقابة...» وحتى يستطيع المدير أن يدير منظمته بفعالية فإنه يحتاج إلى مهارة تقسيم الموقف، أي تقييم كافة عوامل الموقف المؤثرة، ثم يختار ما يناسب ذلك فيخطط وينظم ويراقب.^{١٠١}

اذن فمنظرية الموقف تقدم منهجاً منطقياً لتحليل كافة جوانب التنظيم والسلوك في المنظمات ، ووفقاً لهذا الإطار الفكري الجديد فقد أعيد تعريف العديد من مصطلحات الإدارة ، فقبل ظهورها كانت تعاريف المنظمة تركز على أوضاع وعمليات المنظمة الداخلية من جانب فني (إجراءات عمل) أو اجتماعي (التعاون وتكوين الجماعات) أو كلا الجانبين (فني وإنساني) ، وفيما عدا منهجية النظم المفتوحة ، كانت المدارس والاتجاهات الفكرية السابقة تعتبر المنظمة نظاماً مغلقاً ، ثم جاءت نظرية الموقف لتقديم نموذجاً متكاملًا للمنظمة يشتمل على علاقاتها مع البيئة باعتبارها عنصراً رئيسياً يؤثر على تنظيمها وعملياتها الداخلية ، فالمنظمة وفقاً لنظرية الموقف هي :

- نظام تعاوني يعمل فيه عدد من الأفراد لتحقيق أهداف رسمية .
- نظام كلي يتكون من نظم فرعية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف النظام الكلي .
- نظام متكيف ومتفاعل بدرجة أو أخرى مع البيئة الخارجية وعوامل الموقف الأخرى المؤثرة عليه .

وفي نظريتها للفرد ، تبنت نظرية الموقف النموذج المركب لدوافع وسلوك الفرد فهي تختلف عن الإدارة العلمية ومدرسة مبادئ الإدارة ، ونموذج البيروقراطية في أن مفهومها للموظف أو العامل لا يقتصر على كونه إنساناً اقتصادياً يهتم - بالدرجة الأولى - بزيادة دخله ومكاسبه المادية ، أو إنساناً راشداً يتقبل و يعمل بما هو موضوعي ومنطقي ، كما أنها تعتبر أن صورة الإنسان لدى مدرسة العلاقات الانسانية التي تركز على عواطف الفرد ونزعته الاجتماعية ، قاصرة ، فالفرد وفقاً لنظرية الموقف اقتصادي وراشد واجتماعي وعاطفي في نفس الوقت وإن سلوك الأفراد يختلف باختلاف شخصياتهم ودوافعهم ، والمواقف التي يعملون فيها .

الفصل الثاني

عمل المدير

مقدمة :

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف ، والادارة هي التي تتحمل المسؤولية النهائية عن النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف ، فوظيفة الادارة اذن مهمة بل يمكن القول بأنه بدون ادارة لا توجد منظمة كما أن أى نوع من أنواع العمل الجماعي لا يمكن أن يستمر ويحقق أغراضه بدون ادارة ، فمهما بلغت درجة مشاركة العاملين في العملية الادارية (الادارة الديمقراطية وحتى منظمات التسيير الذاتي) فإن للادارة دوراً مهماً تؤديه ، وبمقدماته تعم الفوضى ، ويحل الاضطراب محل التنظيم والنظام ، وبالتالي تتفكك المنظمة وتضمحل ، ويتضمن هذا الفصل تعريفاً للادارة والعمليات الادارية من منظور شامل ، كما سيمهد هذا الفصل للتعمق في عرض وتحليل العملية الادارية والذي سيكون موضوع الفصول التالية من هذا الكتاب .

الادارة والمديرون

عندما يذكر مصطلح الادارة يتبادر الى الذهن شيان : الافراد الذين يشغلون وظائف ادارية و يسمون مديرون وكذلك المهام التي يؤديها هؤلاء المديرون وتسمى العمليات الادارية ، ومن الواضح أن الأهمية التي يكتسبها هؤلاء الأفراد ، والمسؤوليات التي يتحملونها تنبع أساساً من قيامهم بالعمل الاداري وهؤلاء المديرون هم ناس عاديون مثل غيرهم ، قبل أن يصبحوا مديرين ، وهم مثل غيرهم من العاملين في المنظمة ، لديهم قيم واتجاهات وحاجات وتحركهم دوافع ، كما أن هم شخصيات واتجاهات مختلفة ، ويختلفون في ممارساتهم وأساليبهم الادارية ، وقد تتغير هذه الممارسات والأساليب من فترة الى أخرى ومن طرف الى آخر ، وبالرغم من وجود هذه الاختلافات فإن هناك عدداً من الوظائف أو العمليات التي يشترك في أدائها مديرو

المنظمات المختلفة ، وقد اهتم منظرو مدرسة ميادىء الإدارة - بشكل خاص - بتحديد هذه العمليات أو الوظائف . فتجد أن القائمة التي وضعها فايول تشمل التخطيط والتنظيم والارشاف والتنسيق والرقابة . وأضاف عليها جولييك التوظيف واعداد الميزانيات ورفع التقارير .

وقد توسع مفهوم العملية الادارية في الفكر الادارى ليشمل وظائف حيوية أخرى مثل تحديد الأهداف (بارنارد) والاتصال (سيمون) والتعامل مع المؤسسات (مدرسة العلاقات الانسانية) والتعامل مع البيئة (منهجية النظم) .

الادارة عملية متكاملة

وهذا يعنى أن للادارة مجموعة من المهام والمسؤوليات ، وأنه من غير المقبول أداء أو تحصيل بعضها وإهمال البقية ، لأن هذه المهام مترابطة ، والنجاح في تنفيذ واحدة منها يعتمد على النجاح في تنفيذ غيرها ، فالادارة لا تخطط وتهمل التنظيم ، كما أنها لا تستطيع تخصيص كل وقتها للرقابة ، ولكن هذا لا يمنع أن تركز الادارة على مهام معينة في وقت أو موقف معين ، فقد نجد الادارة في فترة ما منهكة باعداد خططها التي يتوجب عليها - تنفيذاً لأوامر سلطة أو إدارة أعلى - تقديمها قبل موعد محدد ، وفي وقت آخر قد تخصص الادارة عدة أيام عمل بأكملها لمناقشة تقرير استشارة تنظيمية مع المستشار الذي أعدها ، فهل يعني هذا أن الادارة أهملت مهامها الادارية الأخرى ؟ هذا ما تؤيده الملاحظة السطحية إلا أن الواقع يختلف ظاهراً ، فالادارة المنهكة بالتخطيط هي في نفس الوقت تنظم لأنها تضع خططها على أساس ما ينتجه لها التنظيم الحالي من امكانيات ، فعندما تسأل إدارة منظمة عن سبب عدم قيامها بتصميم مشاريعها فإن الجواب قد يكون عدم وجود وحدة تنظيمية تخصص بهذا النشاط ، وعندما تصمم الادارة التنظيم أو تعدل فيه ، فإنها تقوم بذلك وفقاً للأهداف والمرامي المحددة لفترة زمنية عادة ما تكون فترة خططها ، فلو أضافت إلى نشاط المنظمة نشاطاً جديداً أو وسعت بعض

نشاطاتها، فانه من المتوقع أن تبرز الحاجة لوظائف جديدة وربما يتطلب ذلك أيضاً انشاء وحدات تنظيمية جديدة، و يتضح من هذا الارتباط الوثيق بين عمليتي التخطيط والتنظيم .

إن كافة العمليات الادارية مترابطة، فالتنظيم لا يرتبط بالتخطيط فقط وإنما بالرقابة أيضاً، فتقع واجراءات الرقابة في تنظيم مركزي، تختلف كثيراً عن نظام الرقابة الملائم لتنظيم لامركزي، كما أن التنسيق يكون أصعب في التنظيم اللامركزي منه في التنظيم المركزي، و يساهم التخطيط في تحقيق درجة التنسيق اللازمة، وكما سيوضح فيما بعد، فإن خطوط السلطة التي تلاحظ على الخرائط التنظيمية، و تربط بين وحدات التنظيم، هي أيضاً خطوط الاتصال الرسمية، ومرة أخرى نؤكد على أن العملية الادارية عملية مترابطة، و يعرف نيوسمان وسومر ووارن (١٩٦٧) الادارة بأنها : «عملية لأنها تشتمل على أعمال متسلسلة تقود الى تحقيق الأهداف، وهي عملية اجتماعية، لأن هذه الأعمال تتعلق بالارتباطات بين أفراد وهي عملية مستمرة . . ومعقدة بشكل يجعل من الصعب استيعابها في وقت واحد، لذا نقوم بتجزئتها الى مكوناتها حتى ندرك أهمية كل جزء منها»^١

الادارة تحرك كل الموارد

عندما تخطط الادارة وتنظم وتنسق وتوجه وتراقب فإنها تقوم - نتيجة ذلك - بتحريرك الموارد المتوفرة للمنظمة، كما أنها تحرص على المحافظة على هذه الموارد عند مستوى مناسب لتحقيق الأهداف، وصحيح أن الادارة كما عرفها البعض هي «تحقيق الأهداف من خلال آخرين» إلا أن هذا التعريف يركز على العنصر البشري في المنظمة ولا يبرز أهمية الموارد الأخرى، فالادارة لا تحرك العاملين فقط وإنما تحرك أيضاً الموارد المالية، فهي التي تخصص الأموال لنشاطات المنظمة المختلفة، كما أنها

تحرك المواد الأولية والأجهزة والمعدات ، وغير ذلك من الموارد المادية التي تشتريها أو تحصل عليها ، وفي التحليل الأخير فإن خطة الإدارة وأوامرها هي التي تحرك كل هذه الموارد .

ومع أن الإدارة قد لا تكون وراء كل صغيرة وكبيرة في المنظمة إلا أنها مسئولة عن كل صغيرة وكبيرة ، فكما أنها مسئولة عن كل ريال يصرف من قبلها ، فهي أيضاً مسئولة عن كل وحدة من المواد والطاقة التي تشتريها ومسئولة عن كل ساعة عمل يحصل مقابلها موظف أو عامل على أجور ، ويتضح من هذا أن الإدارة مسئولة أساساً عن الأمور الصغيرة قبل الأمور الكبيرة لأن هذه الصغائر تتجمع لتصبح أموراً كبيرة أو تنفagam لتصبح مشكلات كبيرة .

الإدارة رئاسة ومروءية

للموظف صفة رسمية واحدة على هيكل السلطة تعبر عنها كلمة «مروء» ، أما المدير فعالباً ما يجمع بين صفتين ، إذ هو رئيس ومروء في نفس الوقت ، فهو يرتبط بمستويات إدارية ذات سلطات أعلى ، كما أنه يشرف على عدد من المروءين (مديرين أو موظفين) ، فهو من جهة يتلقى أوامر وتوجيهات ، و يقوم بإصدار أوامر وتوجيهات ، وعليه أن ينفذ الأوامر والتوجيهات ويتأكد من تنفيذ مروءيه لأوامره وتوجيهاته .

وقد تواجه المدير صعوبات في الجمع بين هذين الدورين ، فمطلوب منه أن يطور قدراته ومهاراته كرئيس وكذلك كمروء ، فعندما يتعامل المدير مع رؤسائه فإنه يحتاج إلى استعمال مهاراته كمروء لاقتناعهم بتوفير احتياجات إدارته وأقرار خططها ومقرحاتها ، ولكن دوره لا ينتهي عند ذلك ، فعليه بعد الحصول على احتياجات وحدته أن يستعمل مهاراته كرئيس في تحريك مروءيه وتشغيل الموارد المتاحة له .

ولا يشغل المدير موقعاً مريحاً ، فمن جهة يتعرض لضغوط رؤسائه الذين يريدون منه تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام حسب الخطط الموضوعة وبأقل التكاليف ، ومن جهة أخرى يواجه مطالب ملحة من مرؤوسيه الذين يتوقعون منه تخفيفهم أمام رؤسائه ورعاية مصالحهم وتحقيق مطالبهم قبل أى شيء آخر ، فهل يستجيب المدير لضغوط رؤسائه بشكل تام ويهمل مطالب مرؤوسيه أم يسوف رؤسائه و يبذل قصارى جهده لارضاء مرؤوسيه ؟ من البديهي أن كلا من هذين البديلين غير مقبول ، فمهما يكن المدير انسانا وعيلا لفعل الخير لمرؤوسيه فانه يدرك أنه لا يستطيع تحقيق مطالبهم وتقديمها على مصالح المنظمة اذا اراد الاحتفاظ بوظيفته ، كما يحظى المدير الذى يعتقد في أن مهمته تقتصر على ارضاء رؤسائه ومتطلبات العمل ، ولو على حساب أبسط حقوق مرؤوسيه لأنه سيدرك ولو بعد حين أن المرؤوسين ليسو معدومي القوة والحيلة أمام سلطته ويستطيعون الرد بشكل أو بآخر ، وقد يكلف انتقامهم المنظمة أكثر بكثير من تكاليف توفير بعض مطالبهم .

إن الوضع المثالي هو أن يحقق المدير أهداف المنظمة أو الوحدة التى يديرها ، ويحقق رغبات رؤسائه كاملة ، وفي نفس الوقت يرضي توقعات واحتياجات موظفيه ، ولكن هذا يكاد يكون مستحيلا ، فلا بد إذن لكل مدير من أن يسعى الى تحقيق معادلة يرضى عنها الجانبان الى حد ما ، فأساساً يجب على المدير أن يحقق الأهداف الرسمية بأعلى درجة ممكنة ، وبأقل التكاليف ، وهذا سيرضى رؤسائه ، وقد يؤدي الى تحقيق بعض مصالح مرؤوسيه ولكن ليس كلها ، فماذا سيفعل المدير بشأن بقية المصالح ؟ وهنا نضيف قاعدة أخرى : على المدير أن يحقق مطالب واحتياجات مرؤوسيه ، وبالدرجة التى تجعلهم يبدلون أقصى جهد ممكن فى الأداء لتحقيق أعلى مستوى من الانتاج وبأفضل نوعية ، إذن المطلوب من المدير بشكل عام : تحقيق أعلى درجة ممكنة من الأهداف وبأقل التكاليف ، وتحقيق احتياجات مرؤوسيه بالدرجة التى تجعلهم يبدلون أقصى الجهد فى العمل . وقد يقول البعض انه من السهل وضع هذه القواعد ، لكن من

الصعب جداً تطبيقها ، وهذا ما يتوقع سماعه من بعض المديرين «السخيين» الذين يوزعون المكافآت على مرؤوسيهم حيناً وشمالاً دون اعتبار لما تحدثه - أو لاتحدثه - هذه المكافآت من تأثير، وقد نسمعها أيضاً من المديرين «المقترين» الذين يتفاجئون بحرصهم على أموال المنظمة و يرفضون «تبذيرها» - على حد تصوريهم - في دفع مكافآت لا جدوى منها ، وهذان النوعان من المديرين لا يتوصلان الى نتائج جيدة ، لأن الأول (السخي) لا يحفز مرؤوسيه من خلال المكافآت التي يمنحها ، والثاني (المقتل) لا يعترف أساساً بتأثير التحفيز على الأداء ، وإذا كان الأول يستطيع المحافظة على ولاء مرؤوسيه ، فإن تكلفة ذلك عالية جداً ، أما الثاني فقد يفقد أفضل مرؤوسيه تخصصاً وأداء ، السؤال إذن هو الى أي حد يجب أن يهتم المدير بمطالب مرؤوسيه ؟ الجواب هو أن مطالب المرؤوسين تستحق الاهتمام مادام تحقيقها يؤدي الى نتائج ايجابية للمنظمة ، قيمتها تساوى أو تزيد على تكاليفها .

من الواضح أن نجاح المدير في أداء هذا الدور «الوسط» (رئيس ومرؤوس في نفس الوقت) يعتمد الى حد كبير على نجاحه في افهام رؤسائه ومرؤوسيه بحدود ما يستطيع تحقيقه ، ومتى أدرك الطرفان هذه الحدود وتقبلها فإن الباقي يعتمد على جهود المدير .

نظرة عامة على الدور الكلي للإدارة

في المفهوم الحديث للإدارة ، لا يوجد طريق مختصر لأداء عمل الإدارة ، لأنها معنية ، بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، بكل ما يدور داخل المنظمة ، وكذلك علاقاتها مع الجهات الخارجية ، فكل نشاط يؤثر على تحقيق الأهداف ، يدخل ضمن نطاق اهتمامها ، كما أن اهتمام الإدارة (وهومها) لا يتوقف عند الحاضر أو المستقبل القريب بل يمتد الى أبعد نقطة زمنية في المستقبل تدخل ضمن خطة الإدارة ، ولا ننسى أن المدير لديه أهداف وحاجات شخصية يريد تحقيقها من خلال اغتنام الفرص التي تتيحها له وظيفته .

من وجهة نظر شمولية، فإن دور الإدارة يشتمل على مايلي :

- تحقيق الأهداف .
- التعامل مع البيئة .
- التغيير والتطوير التنظيمي .
- التطوير الذاتي .
- تحقيق الأهداف الشخصية .

تحقيق الأهداف : المهمة الأساسية للإدارة

بأنني تحقيق الأهداف في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين مهام الإدارة، وسواء كانت المنظمة خاصة أم حكومية فإنها لن تستطيع الاستمرار في عملها فترة طويلة بدون تحقيق الأهداف، وقبل أن يصبح هذا أمراً ممكناً فإن المدير المسئول عن الفشل في تحقيق الأهداف سيفقد وظيفته، أو سينقل إلى وظيفة أدنى.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تقوم الإدارة بمجموعة من المهام من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكن قبل هذا تشارك الإدارة في وضع وتحديد الأهداف كما أن لها دوراً بالغ الأهمية في شرح وتوضيح الأهداف، يبدأ عند النقطة التي ينتهي فيها دور الجهات السياسية أو الإدارية العليا (أو مالكو المنظمة) التي لها سلطة وضع وتحديد الأهداف .

عندما تبدأ الإدارة في التخطيط لتحقيق الأهداف، فستجد أن الأهداف المنصوص عليها في قرار إنشاء المنظمة أو نظامها الأساسي عامة، وغير محددة، وبالتالي لا يمكن اعتمادها كما هي كأساس للعمل والتنفيذ لذا تواجه إدارة المنظمة مهمة حيوية وصعبة وهي تحويل أو ترجمة هذه الأهداف العامة إلى أهداف محددة وعملية، ولا تنفرد الإدارة بهذه المهمة بل تشترك فيها مع السلطات الأعلى التي تستطيع إصدار قرارات

مشروعة بخصوص الأهداف، فوضع الأهداف العملية أو شرح وتوضيح الأهداف العامة، هي عملية تفاعلية بين إدارة المنظمة وبين هذه السلطات وأن كان من المعهود أن تلعب الإدارة دوراً هاماً مؤثراً فيها، فالإدارة في سبيل وضع أهداف عملية تقوم بجمع وتحليل الكثير من المعلومات عن الفرص المتاحة للمنظمة، وعن القيود الموضوعية على نشاطاتها والتي هي معطيات لا يمكن تغييرها، وعلى هذه الأسس تقترح الإدارة الأهداف العملية الممكن تحقيقها وما تتطلبه من موارد يمكن توفيرها.

هل لتحقيق الأهداف أولوية مطلقة؟

لا توجد اجابة بسيطة على هذا السؤال، فمن البديهي أن للأهداف أهمية رئيسية، وعندما نتحقق الأهداف أو نضمحل أهميتها فلن تبقى حاجة لاستمرار المنظمة في الوجود، ويتضح هذا جلياً في حالة المنظمات المؤقتة مثل: وحدات المشاريع، فبعد أن يكتمل انجاز المشاريع تحمل الوحدة وبعاد توزيع العاملين فيها أو تنهى عقودهم، وإذا لم يحدث ذلك فإن موارد وإمكانات مستعمل أو تهدر.

إذن لا يمكن لإدارة منظمة تريد أن تنجح، أن لا تعطى الأهداف أولوية في تفكيرها وعملها، ولكن هذا لا يعني أن تكون كل قرارات وتصرفات الإدارة ذات صلة مباشرة بتحقيق الأهداف، ويلاحظ الفارق بين ما تخصصه منظمة إنشاء الطرق لمشاريع الطرق وبين ما تصرفه على تدريب موظفيها، فالملاقة بين قراراتها والأهداف واضحة ومباشرة في الحالة الأولى، أما في حالة القرار الثاني فإن شرعية القرار مستمدة أيضاً من مساهمته في تحقيق الأهداف، إلا أن هذه المساهمة غير مباشرة وقد يكون من الصعب التأكد من حدوثها، وحتى تنضج الصلة بين تحقيق الأهداف والكثير من القرارات والنشاطات التي لا ترتبط بتحقيق الأهداف مباشرة، فلا بد أن تكون له القدرة على الشظير إلى الأمور من خلال نماذج تصورية فكرية، تستند على أساس من

الخبرة والمعرفة الادارية، تنضج من خلالها الحلقات غير الواضحة بين بعض القرارات والنشاطات، وبين الأهداف.

حراسة الأهداف

ان مهمة الادارة بخصوص الأهداف لا تنتهي عند تعريف وتوضيح أهداف المنظمة، فهي أيضاً معنية - بالدرجة الأعلى - بالمحافظة على هذه الأهداف من «غزوات» المنظمات الأخرى، وهذه الظاهرة عادية ومتوقعة بين المنظمات الخاصة التي تسعى كل واحدة منها الى تعظيم أرباحها، ولو كان ذلك على حساب منظمات أخرى، فهي تتنافس فيما بينها حول الموارد والأسواق، وحتى على النشاطات ومجالات العمل (الأهداف) وكثيرا ما تزيع شركة منافساتها من السوق وتستحوذ على أهدافهم، ويحدث مثل هذا الشيء بين منظمات الجهاز الإداري الحكومي الواحد، فيلاحظ مثلاً أن في أكثر من دولة نامية تتنافس الوزارة المسؤولة عن انشاء الطرق، مع بلديات المدن، حول من يقوم بانشاء الطرق الرئيسية في المدن، فمع أن القوانين والنظم قد نصت على اختصاص البلدية بانشاء الطرق والجسور في منطقة عملها، إلا أن الوزارة المسؤولة عن الطرق تسعى الى ضم هذا الهدف الى أهدافها - وغالباً ما تنجح في ذلك، وتجد أن البلديات أو مصالح المياه والمجاري التي لم تكتمل مقومات نشاطاتها، تتعرض لهجمات مماثلة من قبل أجهزة مركزية والتي قد تبادر الى انشاء مشاريع بلدية ومشاريع للمياه والمجاري في مناطق عمل البلديات والمصالح، مستفيدة من غموض النصوص القانونية والنظامية التي تتحمل تفسيرات مختلفة.

تتحمل الادارة مسؤولية المحافظة على الأهداف من مطامع ادارات منظمات أخرى التي قد تسعى الى ضم بعض أو كل هذه الأهداف الى أهدافها وتستعمل في سبيل ذلك وسائل مباشرة وعملية مثل تفسير القوانين والأنظمة لصالحها أو وسائل غير مباشرة وغير علنية من خلال التأثير على سلطات أعلى.

والإدارة كـ «حارس» للأهداف تحتاج إلى الاستعانة بمستشارين أكفاء لمساعدتها في تفسير القوانين والأنظمة واعداد الدفاعات المناسبة أمام محاولات الغير للتعدى على أهداف المنظمة، كما يجب أن يارس المدير مهاراته في الاقتناع والتفاوض و يستثمر علاقاته الجيدة لمنع هذه التعديات .

الفعالية

إن العديد من المؤسسات الصناعية في الدول النامية ومنها الدول العربية تنتج كميات كبيرة من المنتجات إلا أن هذه الكميات قد تقل عن الطاقات الانتاجية لهذه المصانع، كما أن تكاليف الانتاج في بعضها عالية جداً نسبياً، ولا يمكن القول بأن هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها، ولكن إلى أى مدى تحققت هذه الأهداف وهذا هو مجال اهتمام دراسات وبحوث الفعالية.

تعرف الفعالية عادة بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ولكن بعض المهتمين بالموضوع (ويب، ١٩٧٤) وكامرون (١٩٧٨) وهت ومنديست (١٩٧٩)، يشيرون إلى عدم وجود تعريف للفعالية يقبل به الجميع^٢، وتتضمن أدبيات الموضوع تعاريف مختلفة للفعالية وأساليب قياسها، وإذا كان مقبولا لدى البعض قياس فعالية المنظمات الخاصة من خلال حساب أرباحها، والنمو في نشاطاتها، فلا توجد مؤشرات كمية لقياس فعالية المنظمات الخدمية، وأغلب المنظمات الحكومية هي من هذا النوع.

وباستطاعة المدير الذي يريد تقدير مدى فعالية منظمته، اعتماد بعض المؤشرات التي تعكس الفعالية ومنها:

١- النمو في النشاطات: والزيادة في حجم نشاطات المنظمة هي دليل على فعالية المنظمة.

٢- رضا العاملين عن المنظمة وظروف العمل.

٣ - دوران العمالة ومثل نسبة العاملين الذين تركوا العمل في المنظمة خلال فترة محددة وارتفاع هذه النسبة .

٤ - سمعة المنظمة بين المستفيدين من خدماتها والأطراف المتعاملة معها ، وتعكس مدى كفاية هذه الخدمات وجودتها .

من الملاحظ أن هذه المؤشرات تمثل عناصر مختلفة ، وقد لا يوجد ارتباط بينها ، أو أن العلاقة بين بعضها غير إيجابية ، فمثلاً قد يتطلب بلوغ مستوى أعلى من الجودة في الانتاج أو الخدمات وضع ضغوط على العاملين مما يؤدي الى انخفاض رضاهم عن العمل ، إذن قد يشتمل مستوى الفعالية المطلوب على درجات مختلفة من هذه المؤشرات ، وهذا ما يجب على المدير تحديده واتخاذ الاجراءات اللازمة لقياس مستوى الفعالية بشكل منتظم .

الكفاءة

ليس المطلوب أن تحقق الادارة الأهداف فحسب ، بل من المهم أيضاً أن تحققها بكفاءة عالية ، أى بأقل التكاليف ، فمهما كانت بيئة المنظمة التي تحصل منها على الموارد غنية ، وبعض النظر عن مدى استعداد السلطات أو الجهات المختصة لتوفير ما تحتاجه المنظمة من تمويل ، فإن الموارد المتاحة للمنظمة هي محدودة ، وعلى ادارة المنظمة أن تحرص على استغلالها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف ، وتتطلب الكفاءة شيئين : أولاً : المحافظة على الموارد المتوفرة من التلف والمهدرة ، ويتحقق هذا من خلال نشاطات مختلفة مثل تخزين المواد الأولية وفقاً لقواعد التخزين الصحيحة ومنع تسرب العاملين (الموارد البشرية) من المنظمة وثانياً : استعمال الموارد بدرجة تامة ، أى دون هدر أو اسراف أو تعطيل .

وهناك العديد من المديرين الذين يغبطون أنفسهم على النجاح الذين حققوه ، وهم يظنون أن النجاح يقاس بتحقيق الأهداف فقط لذا فهم يكررون الإشارة الى

احصاءات الانتاج والمعاملات المنجزة، وعندما يسألون عن التكاليف، يجارون في الاجابة، لأنه لا تتوفر لديهم معلومات عنها، أو أنهم لم يفكروا في ذلك من قبل، كما يثنى البعض منهم أن تكشف معلومات التكاليف عن هدر كبير في الموارد، و ينسى هؤلاء المديرون أن هناك منظمات أخرى في بيئاتهم أو مجتمعاتهم تشترك معهم في الاستفادة من هذه الموارد، وأن أهدافهم ليست لها بالضرورة أولوية على أهداف المنظمات الأخرى، فقد يتبين من البحث الدقيق أن أهدافهم قد تحققت على حساب أهداف أخرى ذات قيمة مساوية أو أعلى بالنسبة للمجتمع.

ولا توجد طريقة محددة يستطيع المدير اتباعها للوصول الى درجة عالية من الكفاءة في عمليات المنظمة، فالأساس هو منهج فكري يجب أن يتبناه المدير ويتنعم بجذواه و يبرز هذا المنهج أهمية الكفاءة وضرورة الاهتمام بها، و بعد ذلك فإن أى قرار أو اجراء يتخذه المدير سيعكس هذا الاهتمام، فعندما يقدر المدير احتياجاته من القوى العاملة، فإن الاعتبار الأساسي الذي يجب أن يلتزم به هو الكفاءة و يتمثل هذا في وضع تقديرات موضوعية للاحتياجات، وقد لا يكون هذا الأمر سهلاً اذ على المدير أن يتغلب على نوازع حب الظهور وإبراز المكانة التي قد تلغى الى طلب عدد يزيد على احتياجاته الفعلية، وعندما يتضخم عدد العاملين و يبلغ حد الازدحام فإن كفاءة العمل ستتدنى وذلك بسبب طول الاجراءات التي تنتج عن محاولة إيجاد عمل لكافة العاملين وتوزيع العمل على عدد من العاملين يزيد عن المطلوب. والنتيجة مماثلة في حالة المدير الذي يحركه هاجس مجازاة مديرين آخرين في ضخامة المبنى التي تشغلها منظماتهم وفخامة مكاتبها وأثاثها و يصرف في سبيل ذلك ما يفوق بكثير متطلبات إنجاز العمل وراحة العاملين.

وإذا كان لا يصعب على مدير تبرير قراره بشراء حاسب آلي من خلال الاشارة الى الفوائد المتوقعة، فإن التأكد من جودة هذا القرار يتم من خلال مقارنة هذه الفوائد

(الشي يجب أن تزيد أو على الأقل تساوى) بتكاليف شراء الحاسب ونصبه وتشغيله وتدريب العاملين على استعماله .

و يبدو أن العديد من المديرين لا يقدرّون أهمية الكفاءة ولا يعطونها الاهتمام الذي تستحقّه حتى أصبح اقتراض انخفاض الكفاءة في المنظمات الحكومية خاصة، أمراً يديهيّاً مسلماً به بالنسبة للكثيرين ، فالدير قد يتناضى عن غياب بعض الموظفين أو تأخرهم عن الحضور في مواعيد الدوام ، وقد يهمل صيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل ، وقد يتهاون في محاسبة الموظفين الذين يسيئون الى المراجعين ، وربما يقف مدافعاً عنهم ، وهو يقوم بكل هذا ، لأنه لا يحسب حساباً لتأثيرات هذه التصرفات على أداء وكفاءة المنظمة ، وهو عندما يقارن نفسه بغيره من المديرين ، لا يجد اختلافاً في نظرتهم واهتمامهم بالتكاليف ، فالوقت الضائع لا يتم احتسابه ، والمواد الأولية التي تتلف في المخازن تستبدل دون اكتراث من سلطة أعلى ، ولكن هذا الوضع الذي يعتبره البعض صفة لعسيفة بالادارة في الدول النامية ، قد تكون له نتائج وخيمة ، فتدنى الكفاءة في منظمة مثل ادارة التقاعد قد ينتج عنه تعب أو حتى شقاء بعض الأفراد لفترّة من الوقت، لكن اهمال صيانة أجهزة طبية أو استعمال أدوية لم تعد صالحة للاستعمال ، ستكون له نتائج مأساوية ، وهذا لا يعنى أن تحقيق الكفاءة مطلوب فقط من مدير المستشفى ، فالواجب على كل مدير أن يهتم بالكفاءة بالدرجة التي يجب أن يهتم بها مدير المستشفى ، وقد لا يكون مبالغاً فيه القول بأنه لو اهتم عدد كبير من المديرين ، وفي دول عديدة ، بالكفاءة لكان عدد الجائعين أو الذين يشتكون من سوء التغذية أقل بكثير من عددهم الحالي .

التعامل مع البيئة

تؤكد النظرة الحديثة في الادارة أن المنظمة لا تعمل في فراغ ، فالبيئة التي تعمل ضمنها المنظمة هي مصدر لمعامل استمرار المنظمة في النشاط وتحقيق أهدافها ، فالمنظمة

تستورد من البيئة المواد الأولية والتمويل والقوى البشرية لتشغيل عملياتها وبلوغ أهدافها، ثم إن المنظمة تقدم خدماتها أو تبيع بضاعتها للبيئة، والثمن (مادى أو معنوى) الذى تحصل عليه مقابل ذلك يمكنها من الحصول على موارد وطاقة جديدة وهكذا تستمر عمليات المنظمة .

ولا تقتصر علاقة المنظمة بالبيئة على عمليات التبادل هذه بل تشمل أيضا علاقتها بالجهات المشرعة والمنظمة فى البيئة، والتي تضع القوانين والأنظمة والتعليمات المؤثرة على عمل المنظمة والتي تمارس الرقابة على نشاطاتها .

وللادارة دور رئيسي فى التعامل مع البيئة فبالإضافة الى وضع الأطر العامة وأرساء قواعد العلاقة مع أطراف البيئة المختلفة تشارك أحياناً وبصورة مباشرة فى التفاوض مع هذه الأطراف وتمثيل مصالح المنظمة أمامها، وتقضي الادارة العليا لأية منظمة الكثير من وقتها فى الاتصال بالبيئة، وهي تختص بالتعامل مع السلطات الأعلى منها فى الجهاز الحكومي، بينما تختص الادارة الوسطى بتنظيم عملية انسياب الموارد والتمويل والقوى العاملة اللازمة لعمليات التشغيل، وليس للادارة الاشرافية اتصالات مباشرة كثيرة مع البيئة، الا اذا كانت المنظمة خدمية تتعامل مع مراجعين .

وتنطبق هذه الملاحظات على المنظمات بأنواعها - وإن كان بعضها أكثر انفتاحاً أو اعتماداً على البيئة من غيرها، ففي منظمة خدمية مثل البلدية يلاحظ أن رئيس البلدية وإدارتها العليا يخصصون الكثير من وقتهم وجهودهم لتدبير الموارد المالية اللازمة لتمويل مشاريعها ونشاطاتها والاتصال بالجهات المختصة للحصول على المساعدات الفنية التى تحتاجها، والتنسيق مع جهات أخرى لانجاز مهام مشتركة مثل المحافظة على البيئة من التلوث (مع ادارة الصحة العامة) وتقدير احتياجات المدينة من المدارس والمعاهد لادخالها ضمن غطاء المدينة (مع ادارة التعليم)، وتتعامل ادارة الطرق فى البلدية مع

العديد من المنظمات الخاصة والحكومية لتنفيذ وصيانة مشاريعها، وأغلب إدارات البلدية معنية بشكل مباشر أو غير مباشر بتقديم الخدمات البلدية إلى سكان المدينة، ومن جهة أخرى تعتمد هذه الإدارات على تعاون ومساعدة هؤلاء السكان للمحافظة على منشآت البلدية من حدائق وطرق وغيرها.

إذا كانت المنظمة تعتمد على البيئة للحصول على الموارد والطاقة اللازمة، و يعتمد بقاؤها واستمرارها في العمل على قيمة منتجاتها أو خدماتها بالنسبة للبيئة، فهل يعني هذا أن المنظمة لاحول ولاقوة لها أمام البيئة، وإن عليها دائما أن تتكيف مع متطلبات البيئة؟ كما عرفنا سابقاً أن كل شيء يعتمد على عوامل الموقف، والموقف يختلف من بيئة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى، فالمنظمة الكبيرة التي تمتلك موارد كثيرة أو تحظى بدعم قوى من سلطة أعلى، قد تكون - هي وإدارتها - في موقف أقوى تجاه البيئة من المنظمات الصغيرة ذات الموارد المحدودة والمثال على ذلك المنظمة الاحتكارية التي تهيمن على السوق وتفرض أسعارها فيه مقارنة بالمنظمة التي تعمل تحت ظروف المنافسة أو لا تحصل على دعم واستاد من سلطة عليا، فالبلدية التي تستعمل البرامج الإعلامية فقط لإشوعية سكان المدينة بأهمية المحافظة على الحدائق العامة، قد تجد أن استجابتهم ضعيفة، وستكون الاستجابة أفضل لو استطاعت البلدية أن تضع قواعد وتعليمات تنظم ذلك وتفرض غرامات وعقوبات على المخالفين، وفي الحالتين حاولت إدارة البلدية التأثير على بيئتها وهي بالتالي إدارة مبادرة، أما إذا اكتفت الإدارة بالاعتماد على حسن نوايا وشعور المواطنة لدى السكان، فإنها توصف بأنها إدارة خاملة، أي أنها تنتظر حدوث الأشياء ثم تتفاعل معها.

التغيير والتطوير التنظيمي

توصف بيئة المنظمات في الوقت الحاضر بأنها مضطربة ومتغيرة بشكل عام، وبما أن المنظمات لا تستطيع أن توجد أبوابها أمام تأثيرات البيئة أو تبني جداراً فاصلاً بينها

وبين البيئة، فلا بد لها إذن أن تتغير وتتكيف مع بيئتها، وتحمل إدارة المنظمة مسؤولية رصد ومراقبة البيئة لمعرفة اتجاهاتها ومتطلباتها وترجمة ذلك - ضمن استراتيجية عامة للمنظمة - الى سياسات تغير وتطوير للمنظمة، وكل المشكلات التي تواجهها المنظمة - ان كان مصدرها في داخل أو خارج المنظمة - تتطلب من الإدارة استجابة مناسبة، وهذا ينطبق على المنظمات الخاصة كما ينطبق على المنظمات الحكومية على حد سواء، وإذا كانت عوامل السوق والمنافسة لا تؤثر عادة على المنظمات الحكومية فإن هذا لا يمنع ادارتها رخصة للجمود أو تناقل الحركة البيروقراطية، فالإدارة التي تهمل التغير والتطوير ستعرض منظماتها لخطر التدهور وربما الزوال، وإذا لم يحدث ذلك فإن بعض مديريها سيفقدون مناصبهم على الأغلب.

ولا تتغير المنظمة تلقائياً، كما أن المشكلات - لو تركت لا تعمل نفسها بنفسها فالأفراد الذين يعملون في المنظمة وخاصة مديريها، هم الذين يستطيعون تغييرها، كما أن التغير قد يأتي من خارج المنظمة عندما تعدل سلطة عليا في أهداف أو مجال نشاط المنظمة، وفي كل الأحوال يجب أن يكون للإدارة دور رئيسي في عملية التغير لأنها هي المسؤولة في الحساب الختامي عن تحقيق الأهداف، وكيفية استعمال الموارد المتاحة، فلو وجدت الإدارة أن الحاجة تدعو الى تغيير أو تعديل نظم العمل لرفع كفاءة الإجراءات فليس من المقبول أن تنتظر الإدارة مبادرة من السلطة المختصة بإصدار وتعديل هذه النظم، بل يجب عليها أن تسعى الى اقرار التعديل المطلوب من خلال الاتصال بهذه الجهة واقتناعها بفوائد التغير، والقيام بكل ما يتطلبه ذلك من جمع المعلومات واعداد الدراسات وكتابة التقارير.

وبما أن المدير هو المسئول عن التطوير، فإن اللوم ميقع عليه لو انخفى في ادخال وسائل وأساليب العمل الحديثة مثلاً، فإذا كان استعمال الأساليب الاحصائية والرياضية في التخطيط والبرمجة والسيطرة النوعية يحسن من أداء المنظمة، فإنه على

الإدارة أن لا تشرد في التحول عن الوسائل التقليدية الى هذه الوسائل الحديثة ، وإذا كانت الفوائد المتوقعة من ادخال حاسب آلي ، تزيد على تكاليفه فليس هناك مبرر الاصرار على استعمال الطرق اليدوية في معالجة البيانات .

ولن ينجح المدير في عمله اذا اعتبر الظروف المحيطة بمنظّمته وامكانياتها الحالية قيوداً ثابتة ، أو معطيات لا يستطيع تغييرها أو التأثير فيها ، فإذا كانت قدرات ومهارات العاملين غير كافية ، أو غير ملائمة لتنفيذ برامج التطوير ، فإن المدير الناجح لا يستسلم لذلك ، وإنما يعيد تدريب موظفيه أو يبحث عن أفراد لديهم القدرات والمهارات اللازمة .

وهناك حقيقة أخرى يجب على المدير أن لا ينساها وهي أن الحاجة للتغيير والتطوير مستمرة ، فهي لا تظهر فقط عندما تصادف المنظمة أزمة أو صعوبات تعوق مسيرتها ، فما دامت المنظمة لم تبلغ درجة الكمال في تحقيق أهدافها وكفاءة عملياتها (١٠٠٪) فإن الحاجة للتطوير موجودة ويجب أن يكون الاهتمام بالتطوير ضمن جدول أعمال المدير دائماً - إن لم يكن في مقدمته .

وقت المدير

يدرك المدير أنه مهما كثرت أعماله ومشاغله فإن لديه وقتاً محدوداً يستطيع توزيعه بين هذه الأعمال ، لذا فإن كيفية توزيع المدير لوقته أمر مهم يركز عليه بعض المختصين بالتطوير الإداري كمدخل لتطوير أداء المدير ، والمشكلة تكمن في أن بعض المديرين لا يدركون أهمية تنظيم الوقت ونتائجه على أدائهم وأداء وحداتهم الإدارية ، أو أن أساليبهم الإدارية تجعلهم - بصورة واعية أو غير واعية - يخصصون وقتاً أكثر لبعض المهام مما قد يؤثر على كفاءة أدائهم للمهام الأخرى وقد لا تكون تلك المهام بدرجة من الأهمية تتناسب مع الوقت الذي يخصصه المدير لها .

من جهة أخرى فإن توزيع المدير لوقته يختلف من فترة الى أخرى وذلك تبعاً لظروف العمل، فقبل موعد تقديم الحطة، سيكون المدير منهماكماً باكمال اعداد الحطة، وما يتطلبه ذلك من تقارير ومعلومات ومناقشة، كما يتوقع أن يطفى نشاط اعداد الميزانية على غيره عند اقتراب موعد تقديم مشروع الميزانية، وقد يتأثر توزيع المدير لوقته بظواهر أو أحداث غير متوقعة فقد يستجيب المدير لتقارير أو معلومات تبين حدوث انخفاض في الانتاج بتخصيص وقت أكثر للرقابة والاشراف.

عندما يجد المدير أن وقت الدوام (والدوام الاضافى) لا يكفي لانجاز مهامه، فقد يضطر الى العمل ساعات اضافية في بيته، وهذا السلوك نتائج سلبية، ومهما كانت طاقات المدير فإن العمل ساعات اضافية يوميا سيؤدى الى اصابته بالارهاق، وبالإضافة الى الارهاق، فإن علاقات المدير بأفراد عائلته وعلاقاته الاجتماعية قد تتأثر سلباً، وقبل أن تندهور صحة المدير و يتغير وضعه الاجتماعي، فقد يختار البديل الأقل صعوبة، فيستقيل من وظيفته ليبحث عن وظيفة أخرى مريحة.

لا توجد هناك قواعد محددة لكيفية توزيع المدير لوقته، إلا أنه بإمكانه اتباع منهجية تمكنه من الاستفادة من وقته بشكل أفضل.

وأول خطوة في هذه المنهجية هي: أن يدرك المدير كيف يقوم بتوزيع وقته اعتيادياً، وذلك بتسجيل نشاطاته اليومية، والوقت الذى يقضيه في أدائها، ولفترة عدة شهور، على مفكرة المكتب، أو غاذاج خاصة بعدها لهذا الغرض، و يشبه هذا السجل الذى يعده قبطان السفينة. **والخطوة الثانية في هذه المنهجية هي:** تحليل البيانات التى جمعها في الخطوة الأولى لا استخراج معدل الوقت الذى تخصصه لكل مهمة رئيسية من مهامه، ثم يقوم بترتيب المهام حسب معدل الوقت، وفي **الخطوة الثالثة:** يقوم المدير بفرز المهام التى يرى أن حصتها من وقته لا تتناسب مع أهميتها وحجمها، ونتيجة ذلك أنه قد يتبين له وجود مهام تخصص لها وقتاً يزيد على المطلوب ومهام أخرى لا تخصص لها وقتاً

كافياً وأخيراً (الخطوة الرابعة): يعيد المدير توزيع وقته بحيث يخصص لكل مهمة وقتاً كافياً، وينصح المدير بأن يحتفظ بسجل زمني بصورة دائمة و يقوم بتحليله دورياً .

ومن الضروري أن يهتم المدير بوقته وكيفية توزيعه دائماً، وقد لا يكون هذا سهلاً بالنسبة للمدير الذي يعمل في بيئة اجتماعية لا تضع قيمة كبيرة للوقت، والمدير في هذه الحالة قد لا يستطيع السيطرة على كيفية قضاء وقت العمل، فقد يكون من غير المقبول اجتماعياً أن يعتذر المدير لزمارة عن استقبالهم بسبب مشاغله، لأن الزوار سيعتبرون ذلك إهانة، وقد يفسر المدير بسبب ذلك علاقاته الجيدة مع مراجعي وعملاء منظمته، وقد بينت نتائج بحث قام به مون (١٩٨٠) على عينة من (٥٢) مديراً عربياً يعملون في ست دول عربية، أن عدم الاهتمام بالوقت وقيمته هو سلوك اجتماعي منتشر، و يأتي في مقدمة العوامل السلبية المؤثرة على عمل المديرين ٣، وبالطبع لا يستطيع المدير أن ينأى بنفسه عن تأثيرات المجتمع الذي يعيش ويعمل فيه، ولكن هذا لا يمنع من أن يسعى المدير إلى إعادة توزيع وقته للحصول على استفادة أكبر منه، وقد يساعد كثيراً وجود مدير مكتب أو سكرتير يقوم بتنظيم اتصالات المدير بحيث لا تأخذ من وقته أكثر مما تستحق كما يتقوم باستقبال زوار المدير والتقليل من الزيارات غير الضرورية، والنتيجة هي أن المدير في وقت المدير سيقل، وبذلك يستطيع أن يخصص الوقت اللازم للأمور الهامة، ولكن وجود مدير المكتب قد تكون له نتائج عكسية سلبية مثل حجب بعض المعلومات عن المدير وحتى عزله جزئياً عن واقع الجهاز الذي يعمل فيه .

وقد يتبين أن سبب إرهاق المدير، وكثرة أعماله وعدم كفاية وقت العمل لانجازها، لا يكمن في توزيع المدير لوقته، وإنما في عدم أوفائه نفسه للصلاحيات، فوكيل الوزارة الذي يقضي ساعات طويلة كل يوم في توجيه المراسلات الواردة إلى الوزارة، لن يجد بالطبع الوقت الكافي للتخطيط والرقابة والتقييم .

المدير الحكومي ومدير الأعمال الخاصة

توجد جوانب اتفاق وتشابه كثيرة بين عمل المدير الحكومي وعمل المدير في منظمات الأعمال الخاصة، ولكن هناك أيضا اختلافات، ومن أهمها الاختلاف في طبيعة الأهداف، فالمدير في المنظمة الحكومية يسعى الى تقديم الخدمة، بينما يهدف المدير في المنظمة الخاصة الى تحقيق الأرباح لالكي المنظمة، وبينما تخضع ادارة المنظمة الحكومية لسلطة الدولة وأجهزتها الرقابية، تعمل ادارة المنظمة الخاصة ضمن الاطار المحدد لها من قبل مالكيها الذين يمارسون الرقابة عليها أيضاً، ولا تزال العديد من الجامعات وهيئاتها الأكاديمية تعيد المبررات الكافية لتدريس الادارة العامة وادارة الأعمال في كليات أو أقسام مستقلة وإن كان بعضها قد بدأ مؤخراً في تدريس الموضوعين في كلية واحدة للادارة.

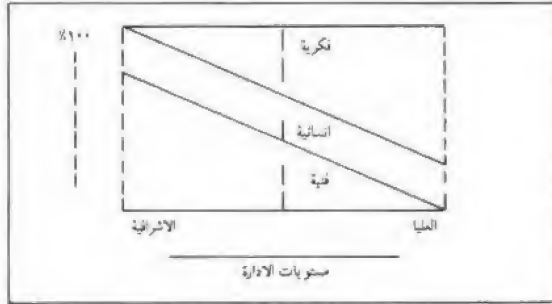
ومن جهة أخرى فإن عمل المدير الحكومي لا يختلف عن عمل المدير في الشركة الخاصة من حيث الاهتمام بتحقيق الأهداف والتعامل مع البيئة، وادخال التطوير كما لا توجد اختلافات كبيرة في الطرق والوسائل المستخدمة لهذه الأغراض.

وقد تكون الاختلافات أكثر وضوحاً على مستوى الممارسة حيث يلاحظ وبشكل عام أن المدير الحكومي أقل اهتماماً بالاقتصاد في التكاليف كما أنه قد لا يهتم بتحقيق الأهداف بنفس الدرجة، لأنه لا يتعرض لمخاطر الخسارة والافلاس التي تواجه مدير المنظمة الخاصة، ولكن المدير الحكومي الذي يريد النجاح في عمله، يجب أن لا يكون اهتمامه بهذه الجوانب أقل.

مهارات المدير الناجح

صنف كاتز (١٩٧٤) المهارات اللازمة للوظيفة الادارية الى ثلاثة أنواع: فنية وإنسانية وفكرية، و يقصد بالمهارات الفنية المهارات التخصصية المتعلقة بنشاط المنظمة

أو الوحدة التنظيمية التي يديرها المدير، ويحصل المدير على هذه المهارات عادة من خلال التدريب والخبرة، أما المهارات الانسانية فيستعملها المدير في تعامله مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، و يعرف كاتز المهارات الفكرية بأنها القدرة على ادراك المنظمة ككيان متكامل يتكون من نشاطات مترابطة، كما تشمل ادراك المدير لدور المنظمة في المجتمع والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المؤثرة عليها، و يرى كاتز أن كفاية المديرين يحتاجون لهذه المهارات، إلا أن حاجة كل مدير تتفاوت حسب مستوى المدير وكما هو مبين في الشكل التالي:^١



و يتضح من الشكل أن أهمية المهارات الفكرية تزداد كلما علا مستوى الادارة، أما أهمية المهارات الانسانية فتكاد تكون ثابتة لأن كل المديرين يتعاملون مع أفراد آخرين، وتكون أهمية المهارات الفنية عند أعلى مستوى بالنسبة للادارة الاشرافية التي تشرف مباشرة على العمليات التنفيذية وتضمحل أهمية هذه المهارات عند مستوى الادارة العليا، ويبدو أن كاتز يميل الى الرأي القائل بأنه ليس من الضروري أن يكون رئيس المنظمة تخصصياً لينجح في ادارة منظمته، وقد ثار جدل حول هذا الموضوع: من

هو أكثر جدارة لإدارة المنظمة، المدير التخصصي أم المدير غير التخصصي ؟ ويشير المدافعون عن المدير التخصصي إلى معرفته الفنية التي تساعد على إدراك أمور العمل في المنظمة بصورة أفضل، أما معارضي هذا الرأي ومن بينهم لونجتيكر (١٩٦٤) فيرون في هذه المعرفة بالذات مصدراً محتملاً لضيق أفق إدراك وتفكير المدير، " فعند مستوى الإدارة العليا لا توجد مسائل فنية بحته، والمطلوب هو سعة الأفق بحيث يستطيع المدير استيعاب الجوانب المتعددة للمسائل، كما أن المدير لا يستطيع اكتساب معارف ومهارات تخصصية في كافة مجالات التخصص المتعددة في المنظمة.

وأخيراً، يحتاج المديرين على اختلاف مستوياتهم إلى تحديد واضح لواجباتهم ومسئولياتهم حتى يستطيعوا القيام بها، ويمتدز وايز وثاير (١٩٥٧) من أن عدم وضوح الواجبات والمسئوليات قد يؤدي إلى تصاعد شعور المدير بالقلق وتدهور أدائه^٦.

حالة دراسية سر النجاح

لم يكن الرئيس الحالي للبلدية يقبل بأقل من الأحسن والأفضل لبلديته، ولم يكن خافياً على البعض أن وتلفته الحالية لم تكن سوى محطة سيتحرك منها فيما بعد إلى منصب أعلى، وفي نظر الكثير كان ناجحاً في عمله وخاصة بالمقارنة بالرئيس السابق الذي كان مديراً متساهلاً قليل الطموح ومحباً لصفوف البال، وبالرغم من محاولاته الإصلاحية فقد تدهورت خدمات البلدية كماً ونوعاً، وبلغت المشكلة ذروتها عندما بدأت الصحف تنشر شكاوى عديدة حول خدماتها وأصبحت البلدية هدفاً مشروعاً للتندر والكاريكير، لذا قلم يفاجأ أحد بقرار إحالة الرئيس السابق إلى التقاعد.

يرى أن الفساد الإداري بدأ في البلدية منذ انشائها، أي قبل أكثر من خمسين سنة، ولم تنجح محاولات الإدارات التي تعاقبت عليها في تغيير هذا الوضع، فكم من

مدير استهلك طاقاته وأعصابه (والبعض خسر مستقبله الوظيفي ايضاً) في محاولته تغيير السلوك المروج لبعض العاملين في البلدية، وكان يحمل للمديرين التمثل بالقول «عادة بالبدن لا يغيرها الا الكفن»، وبالطبع لم تكن خدماتها مرضية، وكان المواطنون يعانون الأمرين من معاملة موظفيها التعسفية وبطئهم في انجاز المعاملات وتقديهم الخدمات، أما الادارة فلم تكن تهتم بالتخطيط والتطوير وحتى أنها أهملت القيام ببعض النشاطات المنصوص عليها في نظام البلدية، وفي المرات القليلة التي أقدمت فيها الادارة - بعد ضغوط شديدة من أعلى - على تنفيذ مشاريع تطوير صغيرة، كان التنفيذ يتأخر، أما الميكنة فلم تدخل في عمليات البلدية الا منذ فترة قصيرة.

كان أول عمل قام به الرئيس الجديد بعد استلام مهام عمله هو دعوة جميع معاونيه ومديري الادارات في البلدية الى اجتماع عام، ولم يتخلف أى منهم عن الحضور، ولم يضيع الرئيس وقتاً في المقدمات فقد دخل في صلب الموضوع مباشرة، حيث أعلن بأنه سيطبق قاعدة أساسية على الجميع: «أما أن تعمل بأقصى جهد وتحقق نتائج ملموسة وألا فانتك لن تجد عملاً هنا أو في أى مكان آخر» وأضاف أنه سيحاسبهم عن كل دقيقة من وقت الدوام، وعليهم أن يعملوا ساعات اضافية لأن المشاريع كثيرة ولا بد من تطوير خدمات البلدية بسرعة، وانتهى الى وصف نفسه بأنه رجل عملي يكره الجلوس وراء المكتب ولا تقوته كبيرة ولا نفوته صغيرة وسيكون بالمرصاد لكل مهمل ومتعاس.

خرج المديرون من قاعة الاجتماع وهم يتسألون عما تحته لهم الايام المقبلة، ولم ينقضى النهار حتى كان كل مدير قد استلم اتصالاً من الرئيس حدد له فيه المشكلات التي تعاني منها وحدته الادارية ومنحه مهلة لحل هذه المشكلات.

كان من المتوقع أن يستبدل الرئيس أغلب معاونيه ومديري الادارات، فهم على حد قوله «غير قادرين على ادارة غزرت تور في زمن العثمانيين» ومع ذلك فقد اكتفى بتعيين وكيل جديد له واستبدل اثنين من المديرين، وفيما عدا ذلك فقد كان التغيير الذي

أحدثه كبيراً وجذرياً، فخلال فترة قصيرة استوردت البلدية أعداداً كبيرة من الماكينات والآليات والمعدات لاستعمالها في عملياتها، وتم توظيف عدد كبير من الفنيين والعمال لتشغيلها وصيانتها وأغلبهم كانوا أجانب لعدم اقبال المواطنين على الشؤطف في البلدية، ونجح الرئيس بفضل نفوذه وقوته في ربط مؤسسى الماء والمجارى بالبلدية وارتفع عدد ادارات البلدية بنسبة (٥٠%).

وفي السنة الثانية من عهد رئيس البلدية، حصلت البلدية على اعتمادات ضخمة لتمويل مشاريعها الجديدة و برامجها لتوسيع نشاطاتها، والتي كان بعضها معطلاً في السابق، وعندما تعجب البعض من هذا الطموح «الزائد» أجابهم بأنه كفيل بالإنجاز كل المشاريع والبرامج ولونطلب الأمر أن يعمل الجميع (٢٤) ساعة يومياً، وبالفعل فقد أصبح اعتيادياً أن تتراوح ساعات العمل اليومية بين (١٠) و (١٥) ساعة، وبدأت حياة جديدة تدب في ادارات وأقسام البلدية، وتعجب الناس من هذا النشاط غير المعتاد وقلت شكواهم بشكل واضح، ولكن بنفس الوقت بدأ التعب والارهاق يظهر على العديد من المديرين والعاملين، ونتيجة ذلك أستقال أحد معاونين، ومرض اثنان مما استدعى منحهما اجازة طولة للعلاج، وغنى الكثيرون لو يستطيعون إيجاد وظائف أخرى ولو براتب أقل، وكان أشد ما يقلقهم أن يجد الرئيس نقصيرا في أدائهم أو تأخيراً في إنجاز المهام المكلفين بها، أما الرئيس فقد كان راضيا جدا عن أسلوبه في الإدارة وما يحدثة من تأثيرات على سلوك العاملين في البلدية.

وبالرغم من اعتقاده بعدم قدرة الأكاديميين على حل مشكلات العمل، فقد طلب من عدد من أساتذة الجامعة ومن استشاريين متخصصين اجراء دراسة لوضع البلدية وأسلوب ادارتها واقتراح النظم والقواعد الكفيلة باستمرار هذه التجربة في حالة تغير

إدارتها، وعندما انتهى الفريق من عملية المسح قام بأعداد تقرير أولي شخص فيه وجود المشكلات التالية :

- ١ - اهتمام الإدارة بشئون التنفيذ بالدرجة الأولى وإهمالها للتخطيط .
- ٢ - المركزية الشديدة .
- ٣ - ظروف العمل غير الجيدة .

وتوقع الفريق في تقريره النهائي أن يؤدي الوضع الحالي للبلدية إلى انخفاض ملحوظ في حجم وجودة خدماتها في المستقبل غير البعيد .

أسئلة للمناقشة :

- ١ - هل توجد مشكلات رئيسية أخرى غير التي تضمنها تقرير الفريق ؟
- ٢ - هل تتفق مع توقعات الفريق حول مستقبل البلدية ؟ لماذا ؟
- ٣ - حلل أسلوب الإدارة في ضوء الأفكار والآراء المعروضة في هذا الفصل ؟
- ٤ - هل سيتقبل رئيس البلدية مقترحات الفريق ؟ لماذا ؟

الفصل الثالث

التخطيط واتخاذ القرارات

مقدمة :

لا بد أن الواحد منا قد سمع نفسه يقول بأنه يخطط لأن يكون طبيباً أو مهندساً أو مدبراً عاماً، وقبل أن يحل موعد اجازته السنوية يبدأ الموظف بالتفكير في أين وكيف سيقتضي اجازته، وكم سيقطع من مديراته ليصرف على ذلك، وقد يسك بورقة وقلم، ويجمع معلومات من شركات السياحة والطيران ويستشير أفراد عائلته وأصدقائه قبل أن يقرر هذه الأمور، وهذه العملية التي قد تستغرق عدة ساعات أو عدة أيام هي عملية تخطيط، ولا بد أن الانسان قد عرف التخطيط منذ القدم فكما أن وضع انسان على القمر يتطلب تخطيطاً معقداً فإن بناء شبكات الري والمباني الضخمة في الحضارات القديمة لم يكن يتم بدون نوع من التخطيط .

إن التخطيط الذي نمارسه الادارة اليوم أكثر تعقيداً وأشد صعوبة من تخطيط الفرد، ويضعه الباحث في مقدمة مهام الادارة من حيث الأهمية . وفي هذا الفصل سيعرف التخطيط فكرياً وعملياً، ثم ستعرض فوائد التخطيط ومراحله والصعوبات التي قد تواجه الادارة في عملية التخطيط وكيفية التغلب عليها وفي الجزء الخاس نأخذ القرارات ستعرف أن عملية صنع القرارات وتحدد مراحلها وأهمية المعلومات لصنع القرارات.

تعريف التخطيط فكرياً وعملياً

توجد في مصادر الادارة تعريفات عديدة لمصطلح التخطيط، فيعرفه وارين (١٩٦٦) مثلاً بأنه «عملية صنع القرارات بشأن المستقبل»، كما يعرفه أيضاً بأنه عملية تهدف الى ترشيح القرارات الخاصة بتوزيع وإدارة الموارد^١، كما عرف التخطيط

بأنه عملية صنع قرارات لتحقيق أهداف محددة في المستقبل ، وبالرغم من تباين تعاريف التخطيط فإنها تتفق حول عناصر التخطيط الأساسية وهي :

- أن التخطيط عملية من عدد من المراحل أو الخطوات .
- أن التخطيط هو تحضير للمستقبل يتم في الوقت الحاضر .
- أن التخطيط هو تحديد لأوجه الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة .

وبالامكان وضع تعريف للتخطيط يجمع بين هذه العناصر وهو : ان التخطيط عملية تحديد لأوجه الاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة لتحقيق أهداف محددة ولفترة محددة في المستقبل .

أما وجود التخطيط في الواقع فيمكن الاستدلال عليه من الخطط التي تنتج من عمليات التخطيط ، وهذه الخطط هي وثائق تتضمن مجموعة من القرارات تشكل هيكلًا من القرارات ابتداء من القرارات العامة المتعلقة باستراتيجيات وأهداف الخطة ، وحتى القرارات المحددة المتعلقة بمشاريع ونشاطات الخطة .

أهمية وفوائد التخطيط

في وقتنا الحاضر، الكل تقريباً يخطط ، وهذا ينطبق على الدول الكبيرة والصغيرة ، وعلى اختلاف مذاهبها السياسية كما أنه ينطبق على المنظمات الحكومية والخاصة على اختلاف طبيعة وحجم نشاطاتها ، ولولم تكن للتخطيط فوائد لما أنشئت له الأجهزة والوحدات المتخصصة وصرفت عليه مبالغ كبيرة وتخصص له المديرون الكثير من وقتهم ، وبالنسبة لدركر (١٩٥٤) فإنه لا يمكن إنجاز أى نشاط بدون تخطيط^٢ ، ويصح هذا (وفقاً ليس (١٩٦٥) في المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء^٣ .

إن الإدارة التي لا تخطط تتعامل مع الأحداث والظواهر بدون تهيئة وتحضير مسبق، وهي قد لا تواجه صعوبة في معالجة الأمور المادية التي اعتادت التعامل معها، ولكن الوضع سيختلف عندما تواجه المنظمة ظروفاً أو أموراً غير متوقعة، ففي هذه الحالة ستدق الإدارة جرس التأهب وتسرع هي وموظفيها لجمع المعلومات عن الظاهرة أو الحدث، ثم تحليلها ووضع بدائل التعامل معها، وأخيراً اختيار البديل المناسب، وهناك احتمال قوي بأن يأتي القرار بشأنها متأخراً، فإن كانت الظاهرة ذات نتائج سلبية للمنظمة فإن تأثيراتها ستكون قد وقعت على المنظمة ولم يعد بالإمكان تفاديها، وإن كانت الظاهرة فرصة طيبة يمكن استثمارها لصالح المنظمة فإنها ستكون قد مضت ولم تخلف سوى الخسارة في نفوس المديرين.

أذن، بدون تخطيط تصبح الإدارة أداة أزمات تتعامل مع كل حدث وظاهرة، كأزمة لم تتوقع حدوثها ولم تنهيا للتعامل معها، ومثل هذه الإدارة لا تنجح في تحقيق أهدافها وبكفاءة عالية.

والتخطيط فوائد أخرى مهمة، يذكر بعضها ابونج (١٩٦٩)، فهو يفرض على إدارة المنظمة أن تضع أهدافاً محددة وواضحة تكون محور الاهتمام أثناء فترة الخطة، كما أن التخطيط يتطلب توزيعاً محدداً للنشاطات والمهام و يبين أوجه الترابط والتكامل بين النشاطات وهذا يساهم في التنسيق بين الإدارات،^١ وقبل توزيع الموارد ضمن الخطة فلا بد من حصر هذه الموارد، وقد تكشف الإدارة أن معلوماتها عن الموارد لم تكن كاملة ووافية، والتخطيط أيضاً يسهل من إمكانية الرقابة فالخطة تصبح أساساً لعملية الرقابة، كما سيزداد الاهتمام بكفاءة الاتصالات داخل المنظمة لما يتطلبه التخطيط من تبادل للمعلومات.

من جهة أخرى، فإن الإدارة يجب أن تتحمل تكاليف التخطيط مقابل ما تحصل عليه من فوائد منه، فقد يتطلب الأمر إنشاء وحدة للتخطيط وتوظيف عدد من المخططين

والباحثين الاقتصاديين والاحصائيين وغيرهم لمساعدة الادارة في اعداد الخطط، ويحتاج التخطيط الى تضام جهود عدد كبير من العاملين في المنظمة للقيام بجمع المعلومات واجراء التحاليل والدراسات اللازمة، وللادارة دور رئيسي في التخطيط وهذا يعني أن بعضاً من وقتها سيخصص لذلك، هذه هي بعض بنود التكاليف الواضحة التي يجب أن تتحملها الادارة التي تريد أن تحفظ، وقد يذهب بعض ما يصرف على التخطيط سدى، عندما تتغير الظروف وتضطر الادارة الى تعديل خططها.

هل يجب أن تزيد فوائد التخطيط على تكاليفه؟ بالطبع هذا ما يجب أن يكون والا كان التخطيط غير مجد، و يتطلب التأكد من ذلك حساب هذه الفوائد، ولكن هذا ليس بالأمر السهل اذ ان التحسن في عقلانية أو رشد القرارات الذي يتحقق نتيجة التخطيط، يصعب تقديره وتقييمه، وتتضح هذه الصعوبة في موقف ادارة إحدى المنظمات الكبيرة في دولة عربية حيث اعتبرت التخطيط تعطيلاً للموارد المتوفرة وتأخيراً للبدء بالعمل، وقد فات على هذه الادارة أن الجودة في القرارات التي يضيفها التخطيط، قد تروى قيمتها على أية خسارة تتحملها الادارة بسبب التأخير في بدء التنفيذ واستغلال الموارد المتاحة، وأحياناً لا تتحقق بعض أهداف الخطة ويضع البعض اللوم على التخطيط، والمشكلة لا تكمن في التخطيط كمفهوم وتطبيق، وانما في ممارسة الادارة للتخطيط فقد لا توفر الادارة مستلزمات التخطيط من معلومات ودراسات ومختصين وبالتالي تكون الخطة التي تصدرها الادارة مجرد وعاء تضع فيه قرارات توصلت اليها بدون تخطيط حقيقي و يكون التخطيط في هذه الحالة وسيلة لاضافة بعض الشرعية على قرارات الادارة.

اذن فالتخطيط أفضل من لا تخطيط لأنه يركز الجهود على تحقيق أهداف محددة ويجعل من عملية الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات أكثر رشداً، وعلى الادارة أن تتوقع حدوث الانحرافات وظهور المشكلات، فهذه لا تعني نهاية التخطيط وانما تؤكد الحاجة الى تخطيط مستمر.

مراحل التخطيط

إن التخطيط عملية وهذا يدل على وجود عدد من المراحل أو الخطوات التي تتكون منها هذه العملية، ولا تنتهي عملية التخطيط بإصدار الخطة وإقرارها لأن التخطيط عملية مستمرة - وإن كان إصدار الخطة يعتبر معلماً بارزاً أثناء التخطيط، وتبدأ مراحل التخطيط بتحديد الأهداف وتشمل على المراحل التالية:

- ١ - تحديد الأهداف .
 - ٢ - وضع التنبؤات حول المستقبل .
 - ٣ - وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع) .
 - ٤ - اختيار أفضل البدائل .
 - ٥ - إعداد الخطة وإقرارها .
 - ٦ - تعديل الخطة .
- وفي هذه الأثناء وقبل اكتمال هذه المراحل تكون قد بدأت دورة تخطيطية جديدة، وهكذا يبقى التخطيط مستمراً.

الأهداف

تعريف الأهداف

تعد الخطط لتحقيق أهداف محددة، وتعرف الأهداف بأنها حالات أو نتائج مرغوب فيها ومطلوب تحقيقها، ولكل واحد من أهداف يريد تحقيقها مثل شراء منزل أو الحصول على ترقية، وللمنظمات أهداف أنشئت من أجل تحقيقها، مثل تقديم الخدمات الصحية أو تشييد الطرق أو رعاية المعوقين، و يعرف اتزيوني (١٩٦٤) أهداف المنظمة بأنها الحالات المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى بلوغها،^٦ والذي يقرر أن هذه الحالات المرغوبة أو الأهداف مهمة هم الأفراد أو السلطات وراء إنشاء المنظمة،

وعادة ما تتضمن وثائق المنظمة الأساسية، مثل قرار انشائها ونظامها الداخلي، على عرض لهذه الأهداف التي تسمى بالأهداف الرسمية لأنها وضعت بفعل قرارات رسمية وفقاً لسلطات وفي حدود النظم والقوانين.

يميز بيرو (١٩٦٦) بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية، فيعرف الأخيرة بأنها الأهداف التي تسعى إدارة المنظمة لتحقيقها فعلياً، ولا يمكن التعرف على هذه الأهداف من خلال الوثائق الرسمية، لذا يجب استخلاصها من قرارات وأفعال الإدارة، فلو سألت المدير عن الأهداف التي تريد تحقيقها لمنظمتك، فعلى الأغلب سيحدد عليك بما هو مبين في وثائق المنظمة - أى الأهداف الرسمية - وبشكل عام فإن الأهداف الرسمية تكون أكثر ثباتاً وهي مستمرة ولا تتحقق في فترة محددة - إلا إذا كانت المنظمة مؤقته، أما الأهداف العملية فقد تختلف من خطة إلى أخرى ولكنها مستمدة بالطبع من الأهداف العامة، وهي أكثر تحديداً ودقة من الأهداف العامة.

عندما تحقق المنظمة بعض أو كل أهدافها - أو تفشل نهائياً في تحقيقها فقد يحدث ما يسمى بتعاقب أو إحلال الأهداف حيث توضع أهداف جديدة محل الأهداف القديمة التي تحققت أو التي لم تتمكن المنظمة من تحقيقها وهكذا يستمر وجود ونشاط المنظمة، فعندما توصلت المؤسسة القومية لشلل الأطفال إلى اختراع لقاح شلل الأطفال لم تتوقف عن النشاط وإنما وضعت لنفسها هدفاً جديداً وهو إجراء البحوث في أمراض الأطفال، وتدل هذه الظاهرة على أن للمنظمة القدرة على البقاء والاستمرار في النشاط حتى بعد بلوغ أهدافها وهذا ما يخدم بالذات مصالح إدارتها وموظفيها، و يرى كاري وزالد (١٩٧٣) أن إدارة المنظمة تلجأ إلى استبدال الأهداف استجابة لتغير ظروف البيئة.^٨

تعدد الأهداف

غالباً ما يكون للمنظمة عدد من الأهداف، فالمؤسسة التعليمية مثلاً لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة والكتابة وبعض المعارف والعلوم فقط بل تهدف أيضاً إلى غرس

روح المواطنه في نفوسهم وتهذيب اخلاقهم، وكذلك فإن المنظمة الصناعية تهدف الى تصنيع منتجات معينة كما تهدف الى تحقيق مستوى معين من الجودة في المنتجات، فتعدد الأهداف ظاهرة طبيعية بالنسبة للمنظمات الحكومية والخاصة، وقد يؤدي الى مواجهة الادارة باختيارات صعبة، فقد لا تستطيع الادارة تحقيق كافة الأهداف في نفس الوقت، فهل يميز لها ذلك أن تهمل بعض الأهداف أو تؤجل الاهتمام بها لفترة قادمة؟ وفي الواقع الفعلي، يحدث أحياناً أن تعطل ادارة المنظمة بعض أهدافها، فاحدى اليلدييات قد لا تتوفر لديها امكانيات كافية في فترة ما لانشاء مشاريع اسكان وتعيد الطرق في نفس الوقت لذا فقد تختار ادارتها أن تبدأ بمشاريع الطرق، بالرغم من أن قائمة أهدافها تشمل الاثنين. وعند سؤال أحد مديري مصلحة مياه عن أسباب وجود الشوائب وارتفاع درجة العسر في المياه التي يزود بها المشتركون، أجاب بأن تزودهم بماء غير نقي أفضل من عدم تزودهم بالماء، وأن المطلوب هو إيصال المياه لكافة المشتركين أولاً، ويدل جواب المدير على أن اهتمام ادارته في الوقت الحاضر منصب على توفير المياه بكميات معينة الى عدد من المستفيدين دون اهتمام كبير بوجود هذه المياه. فهي قد تكون غير نقية تماماً الا أنها على الأقل ليست ملوثة، وعندما يتحقق هذا الهدف - أي إيصال المياه الى كافة المستفيدين - فمن المتوقع أن تبدأ الادارة بالاهتمام بهدف توفير مياه بواصفات نوعية عالية، وهنا يبدو وكأن الادارة تهتم بتحقيق أهداف المنظمة واحداً بعد الآخر.

وتواجه الادارة اختياراً آخر بخصوص الأهداف عندما تبدأ بالتخطيط، وهو تحديد الأهمية النسبية لأهداف الخطة، وهذا ضروري حتى تستطيع الادارة توزيع الموارد المتوفرة بين هذه الأهداف، وعندما يتم هذا ينتج عنه ما يسمى بلم أولويات الأهداف، أي ترتيب الأهداف حسب أهميتها النسبية، فإذا كان الهدف الأول لخطة وزارة الزراعة هو استصلاح الأراضي، فستكون حصة مشاريع استصلاح الأراضي من موارد الخطة هي الأكبر، و يليها في ذلك الهدف الثاني وهكذا.

أهداف واقعية

يشترط لنجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطوة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وامكانيات المنظمة، وخلاف ذلك فقد تكون الأهداف طموحة بدرجة غير واقعية، أو قد تكون متواضعة بدرجة غير واقعية أيضاً، فالأهداف الطموحة هي التي لا تكفي موارد المنظمة لتحقيقها، فقد لا يتوفر التمويل اللازم أولاً تستطيع المنظمة استقطاب القوى العاملة المؤهلة الكافية، و ينعكس الطموح الزائد في وضع الأهداف على نتائج تنفيذ الخطوة بشكل مشاريع غير مكتملة تحرك عرضة للاستهلاك والتقاعد، أو حتى مشاريع لا تتجاوز مرحلة التصميم، ولن تكون النتائج أقل سوءاً لو وضعت الإدارة أهدافاً متواضعة وغير واقعية للخطوة. فقد لا تواجه الإدارة هنا صعوبة في تحقيق هذه الأهداف، لأنها لن تستنفذ كافة موارد المنظمة، ولكن هذا يعني أن بعضاً من هذه الموارد سيبقى معطلاً ولن يستغل، وفي ندوة عقدت في إحدى الدول العربية لدراسة إنتاجية الشركات الصناعية الحكومية تبين أن احتياج العديد من هذه الشركات يقل كثيراً عن الطاقة الإنتاجية التصميمية، والسبب يرجع إلى أن أهدافها الإنتاجية كانت متواضعة في حساب الموارد والامكانيات.

و يدرك المدير المحنك أن اقتراح أهداف طموحة جداً لخطوة إدارته قد يترك تأثيراً جيداً لدى رؤسائه عند دراسة ومناقشة الخطوة، إلا أن هذا التأثير الحسن سيبدد ويحل محله عدم الرضا عندما يتبين أن النتائج التي أمكن تحقيقها أقل بكثير من النتائج المخططة، فعند إجراء المقارنة قد لا يكون واضحاً أن تحقيق (٧٠٪) من الهدف وهو انتاج (١٠,٠٠٠) وحدة، هو أفضل من تحقيق (٩٩٪) من هدف انتاج (٧,٠٠٠) وحدة، وحتى لو كان هذا واضحاً فإن رئيس المدير الذي حقق (٧٠٪) من الهدف لن يعفيه من المسؤولية والمحاسبة، وذلك لاقتراحه هدفاً مبالغاً فيه، خاصة إذا عرفنا أن رقم الانتاج المخطط له هذا، قد يمثل أساساً أو مؤشراً رئيسياً لوضع خطط إدارات أخرى.

و يلجأ المدير الذي يخاف من الفشل الى وضع أهداف متواضعة لادارته لتقليل احتمال عدم تحقيق الأهداف، وتدل الأرقام التي تتضمنها بعض تقارير الانجازات على أن الامكانيات المتوفرة كانت تتيح تحقيق أهداف أكثر أو أكبر، فعندما يفخر مدير بأن ادارته أنجزت (٢٠٠٪) من هدف ما و (٣٠٠٪) من هدف آخر فإن هذا لا يعني أن نجاح الادارة كان مضاعفاً أو ثلاثة أمثال، بل انه من المحتمل أن الاستفادة من الموارد لم تكن تامة، لأن أهداف الخطة لم تكن أساساً واقعية، لذا فالأجدر بهذا المدير أن يراجع اجراءات التخطيط المتبعة في ادارته، ويحاسب نفسه على عدم صحة تقديراته.

حتى تكون أهداف التخطيط واقعية يجب على الادارة أن تتأكد من تناسبها مع الموارد المتاحة، ولنفترض أن الادارة بدأت بوضع أهداف أولية، فإن الخطوة التالية هي تقييم الموارد المتاحة لمعرفة ما اذا كانت كافية لتحقيق هذه الأهداف أم لا، فإذا وجدت غير كافية فإن أمامها بديلين: إعادة النظر في الأهداف، أو الحصول على موارد اضافية، وتقوم الادارة بتكرار هذه الاجراءات حتى تتأكد من أن الأهداف تتناسب مع الموارد.

أهداف محددة وواضحة

إن وضوح الأهداف شرط أساسي لآخر لنجاح التخطيط، فالادارة التي لا تضع أهدافاً محددة وواضحة يجب أن لا تتعجباً إذا لم تحصل من وحدات المنظمة على المعلومات والدراسات والمقترحات المناسبة لاعداد خطة تحقيق هذه الأهداف، وبدون أهداف محددة وواضحة سيكون من الصعب تقييم النتائج ومحاسبة التنفيذيين، فإذا كان الهدف هو «تحقيق زيادة كبيرة في الانتاج» فهل سيتحقق الهدف لو كانت الزيادة (١٠٪) أم أن المقصود هو ما لا يقل عن (٤٠٪) ففي هذه الحالة ليس من العدل أن تحاسب الادارة المسؤولين عن تنفيذ الخطة إذا لم يتوصلوا الى الهدف الذي لم تحدده بوضوح أصلاً، ومن الأفضل أيضاً أن تحدد الأهداف بصيغة أرقام يمكن قياسها،

ويؤكد كونسنتز (١٩٧٧) على أهمية وضع أهداف محددة وواضحة بدلاً من العبارات العامة الغامضة والتي لا تعني الشيء الكثير، وتتضمن القائمة التالية أهدافاً غير محددة وغير واضحة، تقابلها نفس الأهداف ولكن بصيغة واضحة ومحددة:

أهداف غير محددة وغير واضحة	أهداف محددة وواضحة
تحقيق غرض الخدمات	زيادة في الخدمات بنسبة ١٠٪
تحقيق مطالب السكان بخصوص خدمات المياه	تزوّد المناطق رقم (٣٥١ و ٣٥٢) بالمياه بواسطة شبكات مؤقتة.
تنويع المنتجات	نصب وتشغيل خط انتاج جديد لجميع الشاحنات
تقديم أفضل الخدمات	تبسيط اجراءات المعاملات
النهوض بمستوى أداء العاملين	تدريب (٥٠) من العاملين في معهد الادارة والمعاهد الفنية وإبتعاث عشرة الى الخارج للتخصص.
اللحاق بالركب التكنولوجي	استبدال معدات الانتاج الحالية.
تعزيز مكانة وسمعة المنظمة	تعريف عملاء المنظمة بنشاطاتها وإنجازاتها.

الادارة بالأهداف :

وهي طريقة لرفع كفاءة الأداء في المنظمة من خلال وضع أهداف محددة وواضحة لكافة وحدات المنظمة والعاملين ، و يصفها هيب (١٩٧٣) بأنها «نظام يساعد في التوفيق بين أهداف المنظمة وحاجة المديرين الى الانجاز وتطوير الذات»^{١١} وهي باختصار اتفاق سنوى (أو لفترة أقل) بين رئيس وكل من مرؤوسه حول واجبات ومسئوليات المرؤوس والانجازات التى يجب أن يحققها ، والشروط التى يجب أن يلتزم بها ، وتتم هذه الاتفاقات عند كل مستويات التنظيم ابتداء من القمة الى القاعدة ، وهناك عدد من الخطوات المتبعة فى تطبيق طريقة الادارة بالأهداف وهي كالتالى :^{١٢}

- ١ - تضع الادارة العليا أهدافاً طويلة المدى .
- ٢ - فى إطار الأهداف طويلة المدى تضع الادارات المرتبطة بالادارة العليا أهدافاً قصيرة المدى وتعرضها على الادارة العليا .
- ٣ - تراجع الادارة العليا أهداف الادارات المرتبطة بها مع مديري هذه الادارات للتوصل الى اتفاق حول هذه الأهداف ، ويفضل أن تكون الأهداف كمية .
- ٤ - يتم الاتفاق بين الادارة العليا وكل من الادارات المرتبطة بها حول أهداف الأخيرة ، والانجازات المطلوب تحقيقها وما تحتاجه من موارد وامكانيات .
- ٥ - تجرى مثل هذه الاتفاقيات بين كل رئيس ومرؤوس حتى المستوى الأدنى على التنظيم .
- ٦ - يقوم كل مرؤوس باعداد تقارير متابعة عن مراحل الانجاز حسب الاتفاق .
- ٧ - تتم مراجعة وتقييم أداء المرؤوسين عند نهاية مدة الاتفاق .
- ٨ - تتم مراجعة أداء المنظمة ككل .

يتضح من هذه الخطوات ان هذه الطريقة تتطلب مشاركة كافة العاملين فى المنظمة لوضع أهداف محددة لكل مستوى ولكل فرد على التنظيم ، بالإضافة الى تأثيراتها

الاجبائية على رضا العاملين ، فان هذه الطريقة تتيح للأفراد العاملين درجة أكبر من المرونة في أداء واجباتهم ، وتقيد التقارير عن تجارب الشركات والمنظمات المختلفة في تطبيق الادارة بالأهداف بحصولها على فوائد جمة منها ، ومن أهم هذه الفوائد وضع أهداف محددة وواضحة لكافة الوحدات والعاملين وكذلك وضع معايير دقيقة لقياس الأداء ، كما أن التزام العاملين بتحقيق هذه الأهداف يكون قوياً لأنهم شاركوا أصلاً في تحديدها ، وتوفر هذه الطريقة للادارة معلومات أفضل عن الصعوبات والمشكلات التي تؤثر على أداء العاملين مما يسهل عليها إيجاد الحلول لها ووضع البرامج لتطوير المنظمة وأداء العاملين ، كما أنها تتيح للعاملين الطموحين والنشيطين الفرص لممارسة قدراتهم ومهاراتهم وتحمل المسؤوليات الإضافية .

ولكن تطبيق هذه الطريقة لا يخلو من المشكلات والصعوبات ، فتكاديفها عادة ما تكون باهظة ، كما أنه ليس من السهل وضع أهداف محددة لكل وحدة تنظيمية ، ولكل موظف ، فذلك يتطلب الاتفاق بين عدة وحدات وعدة موظفين يشاركون في تحقيق هذه الأهداف ، وهذا يعني أيضاً أن تقييم الأداء وتحديد المسؤولية سيكون صعباً .

التنبؤات حول المستقبل

قبل أن نطعن في الادارة الى أن اهدافها واقعية ، ويمكن تحقيقها يجب عليها أن تقوم باستطلاع اتجاهات المستقبل ، وما يحتملها من أحداث وظواهر ، قد يكون لها تأثير على أهدافها وخططها ، فالخطط ما هي الا قرارات بخصوص المستقبل ، وحتى تكون هذه القرارات موضوعية وعملية ، فمن الضروري أن تضع الادارة توقعاتها حول المستقبل ، فالمنظمة الحكومية أو الخاصة التي تعد خططها على أساس أن كل شيء سيستمر على ما هو عليه في الوقت الحاضر ، ستفاجأ بأشياء كثيرة لأن التغير أصبح سمة من سمات عصرنا الحالي .

اذن - بدون تنبؤات - تضمحل فائدة التخطيط لأن التنبؤ كما يعرفه تومبسون (١٩٦٢) هو «محاولة لاكتشاف مسار الأحداث الأكثر احتمالاً... أما التخطيط فهو وضع القرارات بخصوص هذه الاحتمالات» وقد يقول بعض المديرين بأن البيئة التي يعملون فيها مضطربة متغيرة بحيث يصعب - ان لم يستحيل - التنبؤ باتجاهاتها، وهذا السبب غير كاف وغير مقنع لأن المنظمة تواجه وضعاً صعباً بسبب طبيعة البيئة وبدون تنبؤات (وبالتالي بدون تخطيط جيد) سيزداد وضعها سوءاً، وكما يؤكد وارن (١٩٦٦) فإن المنظمة الأقل قدرة على التنبؤ بالمستقبل أو التأثير عليه، هي الأكثر حاجة الى التخطيط، فبدون تخطيط لن تستطيع المنظمة الصمود طويلاً وسط اضطراب البيئة، وقد اتضح من دراسة عدد من الشركات التجارية الحكومية في إحدى الدول العربية، أن عدم اهتمام إدارتها بوضع التنبؤات حول الطلب على بضاعتها، كان سبباً رئيسياً وراء انخفاض فعاليتها، فقد فشلت في توفير كميات كافية من البضائع التي تحترکها مما أدى الى زيادة التذبذب في الطلب على بضاعتها.

تحتاج إدارة المنظمة الى وضع التنبؤات حول جوانب كثيرة ومؤثرة على خططها ونشاطاتها مثل الظروف السياسية والاقتصادية وسوق العمالة والمنافسة، فقبل أن تخطط إدارة المنظمة للتوسع في الانتاج أو تقديم الخدمات، يجب أن تضع توقعاتها حول الوضع الاقتصادي، فهل سيستمر الازدهار الاقتصادي الحالي أم سيختفى تدريجياً ليحل محله انكماش اقتصادي؟ وعلى أساس ذلك تقوم الإدارة بالتنبؤ بحجم الطلب على انتاجها أو خدماتها في المستقبل. ومن المعروف أن فتح مدارس جديدة يعتمد على الطلب على خدمات التعليم وتوفر المدرسين وعوامل أخرى، لذا يجب أن تقوم إدارة التعليم بوضع تنبؤاتها حول هذه العوامل قبل التخطيط لفتح مدارس جديدة.

توجد طرق مختلفة لوضع التنبؤات تتراوح من مجرد وضع تخمينات غير مدروسة الى طرق احصائية معقدة، وتستند أغلب هذه الطرق الى افتراض أن المستقبل هو امتداد

للمحاضر والماضي مع وجود مجال للتشتت حول هذا الامتداد، فإذا كان الطلب على خدمات المياه قد ازداد في السنوات العشر الماضية بنسبة (١٠٪) ستوياً فإن الاحتمال قوي لزيادة الطلب على خدمات المياه بنسبة مقاربة في السنة القادمة، أو حتى السنوات الخمس القادمة، ولكن لو تبين للادارة وجود عوامل أخرى قد تؤثر على هذه النسبة، فإن عليها أن تأخذ ذلك في الاعتبار، فمثلاً لو صدر قرار بعدم الموافقة على مخططات التطوير العمرانية الجديدة لفترة خمس سنوات، فمن المحتمل جداً أن تخفّض هذه النسبة، ومن الواضح أن التوصل الى هذه النسبة أو أية تنبؤات يتطلب معلومات.

ويمكن استعمال طريقة «دلفي» في وضع التنبؤات حول الظواهر والأحداث التي لا تتوفر عنها معلومات تسمح باستخدام طرق احصائية أو رياضية مثل السلاسل الزمنية والانحدار الخطي وحسابات الاحتمالات، وتتطلب هذه الطريقة مشاركة مجموعة من الخبراء وبالإمكان الاستعانة بعدد من المديرين في المنظمة أو متخصصين من جهات مختلفة، وبعد أن تتأكد الادارة من استعدادهم للمشاركة، تقوم بتوزيع استبيان خاص عليهم يشمل على عدد من الأسئلة حول توقعاتهم بخصوص الأمور التي تهم الادارة، وبعد أن تحصل على اجاباتهم تقوم الادارة بتجميعها وتنسيقها في جدول أو تقرير موحد وترسله الى المشاركين للحصول على رأيهم فيه وتتكرر هذه الخطوات حتى يتم التوصل الى تنبؤات مشتركة حول هذه الأمور.

الاستراتيجيات والسياسات

ترتبط الاستراتيجيات بالأهداف، وكما عرفنا سابقاً فإن لكل منظمة أهدافاً عامة، كما أن لها أهدافاً محددة (أو مرامي) لفترة معينة، والاستراتيجية هي الطريق الموصل بين الاهداف المحددة والأهداف العامة، وتقوم الادارة باختيار الاستراتيجية المناسبة وتفسيرها أو تعديلها وفقاً لظروف البيئة وامكانيات المنظمة، وكذلك فكر واتجاهات الادارة نفسها، فمثلاً تستطيع وزارة الصناعة تحقيق التنمية الصناعية التي

هي هدفها العام من خلال أى من الاستراتيجيات التالية: تشجيع الاستثمار الخاص في صناعات عملية، أو تنفيذ وإدارة المشاريع الصناعية بصورة مباشرة، أو مزيج من هاتين الاستراتيجيتين كما أن إدارة شركة صناعية قد ترى أن زيادة الأرباح سيحقق من خلال اتباع استراتيجية تنوع المنتجات (إنتاج معداد ثقيلة إضافة إلى السيارات مثلاً) أو استراتيجية تسويق منتجاتها بنفسها.

وتختلف السياسة عن الاستراتيجية، فالسياسة كما يعرفها لونغينكر (١٩٦٤) هي «وسيلة لوضع قيود أو حدود على العمل الإداري»^{١٤}، و يعرفها مون (١٩٨٢) بأنها «طريق عمل يتبعها المديرون في تحقيق الأهداف»^{١٥}، و يعرفها لي بريتون وهنتج (١٩٦١) بوضوح أكبر، بأنها «إرشادات عامة لعمليات اتخاذ القرار تهدف إلى توجيه هذه القرارات بحيث يتم تحقيق أعلى نسبة من الأهداف»^{١٦}. وبالإضافة إلى السياسات العامة التي تقرها الإدارة لكل المنظمة، فقد تكون هناك سياسات خاصة بالإنتاج والتسويق وشئون العاملين، وغيرها من نشاطات المنظمة، فمثلاً قد تتبنى إدارة بنك زراعي سياسة عامة وهي اقراض المشاريع المتوسطة والصغيرة فقط ومن الواضح أن السياسة تتبع للعاملين بها مجالاً للاختيار، وهي تختلف عن القاعدة التي تفرض اجراءاً أو سلوكاً محدداً.

وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع)

بعد تحديد وشرح الأهداف يطلب من الإدارات المختصة اقتراح البرامج والمشاريع التي تحقق هذه الأهداف، والذي يحدث هنا هو أن أهداف الخطة تترجم إلى أهداف مفصلة، و يعد لكل هدف منها برنامج يتكون من عدد من المشاريع أو النشاطات و ينصح بإعداد عدة بدائل من البرامج والمشاريع ليتسنى للإدارة العليا اختيار أفضل البدائل.

ففي مجال التنمية الزراعية مثلاً قد يوضع برنامج لاستصلاح الأراضي وآخر لادخال المكنة وهكذا، وقد يشتمل برنامج استصلاح الأراضي على عدد من مشاريع الري والبزل وإيقاف المذ الصحراوي والإرشاد الزراعي، كما أن برنامجاً لتطوير القوى العاملة في إحدى الوزارات، قد يتضمن نشاطات التدريب الإداري والتدريب المهني والابتعاث، إذن يمكن تعريف البرنامج بأنه مجموعة من المشاريع أو النشاطات المتجانسة التي تتكامل نتائجها في تحقيق هدف مشترك.

و يتطلب اعداد البرامج والمشاريع دراسات ومعلومات عن الموارد المالية والبشرية والمواد الأولية، فقبل أن تتحول فكرة انتاج السيارات الى مشروع انشاء مصنع للسيارات يجب أن يحصل المخططون على اجابات محددة على عدد من الاسئلة مثل :

- كيف سيتم توفير المواد الأولية للمشروع ؟
- من أين سنأتي بالتكنولوجيا اللازمة ؟
- ما هي طاقة الانتاج للمدى القصير والمدى الطويل ؟
- ما هي أنواع السيارات التي يراد انتاجها ؟
- كم سيكلف المشروع ؟ وكم ستبلغ أرباحه ؟

ان أول وأهم نتيجة يراد التوصل اليها من جمع وتحليل هذه المعلومات، هي تقييم جدوى هذا المشروع، أى هل أن الفوائد المتوقعة حصوها من المشروع تفوق أم تقل عن تكاليفه، فلو كانت التكاليف تزيد على الفوائد، فليس هناك جدوى من انشاء المشروع، آنذاك سينصرف المخططون الى دراسة مشاريع أخرى، أما اذا كانت الفوائد تزيد على التكاليف فان المشروع يكون مجدياً، ويمكن اضافته الى قائمة مشاريع برنامج معين أو كمشروع بديل للاختيار بينه وبين مشاريع أخرى.

اختيار أفضل البدائل

كلما توفرت دراسات ومعلومات مفصلة عن البرامج والمشاريع المقترحة كلما كان الاختيار بين بدائل البرامج والمشاريع أفضل وأسهل، فالاختيار سيتم على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات والأهداف، وإذا استطاع المخططون أن يقدموا الى واضعي القرارات مقارنة بين البرامج والمشاريع تبين الدرجة التي يحقق بها كل بديل الامتراتيجيات والأهداف المستمدة، فإن عملية الاختيار بينها ستكون أسهل.

اعداد الخطة وأقرارها

بعد أن يتم اختيار البرامج والمشاريع تكون الوحدات الأساسية لاعداد الخطة قد تهيأت، و بالامكان البدء بالمرحلة التالية، وهي تنسيق هذه البرامج والمشاريع في خطة موحدة، تشتمل على توزيع للبرامج والمشاريع في جدول زمني لفترة الخطة، وهكذا ستبين الخطة المشاريع التي سيبدأ تنفيذها مع بداية تنفيذ الخطة والمشاريع التي سيؤجل تنفيذها حتى موعد لاحق ضمن فترة الخطة وفقاً لحسابات الموارد والاعتبارات الأخرى، والتوزيع الزمني ضروري لأن الامكانيات والموارد لا تسمح بالبدء في تنفيذ المشاريع في وقت واحد كما أن بعض المشاريع مترابطة بحيث يجب أن يكون هناك توافق زمني بين مواعيد انجازها، و يأخذ هذا في الاعتبار عند تحديد مواعيد البدء بتنفيذها.

يجب أن تكون هناك معلومات ودراسات كافية لاسناد كل قرار رئيسي وثانوي في الخطة وذلك ليتسنى للإدارة والمخططين الدفاع عن الخطة واقتناع الجهة صاحبة السلطة باقرار الخطة، وقبل أن تقدم الإدارة خطتها للاقرار يجب أن تقوم بمناقشتها تفصيلياً مع المخططين لأنها هي التي ستوجه لها الأسئلة، وتجب عليها عند مناقشة الخطة لاقاربها.

تعديل الخطة

قد يتساءل البعض لماذا لا نعتبر التخطيط مكتملاً عند اعداد واطرار الخطة ولماذا يستمر التخطيط أثناء عملية التنفيذ ؟ والجواب على ذلك سهل فالتخطيط مهما كان جيداً ومهما كان المخططون بارعين ، فلا يمكن وضع خطة صحيحة تماماً ويمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق ، لأن التخطيط - كما نعرف - يتعلق بالمستقبل ، والذي لا نستطيع توقع ما سيحدث فيه بدقة تامة ، فعل الأغلب ستبرز أحداث غير متوقعة أو سيظهر بأن التوقعات التي بنيت عليها الخطة لم تكن دقيقة تماماً ، ولا يجوز للادارة في هذه الحالة أن تستمر بتنفيذ الخطة ، وكأن شيئاً لم يحدث ، بل عليها أن تختار بين التدخل في الموقف للتأثير على الظروف غير المتوقعة ، أو تعديل الخطة بحيث تتلاءم مع هذا الظروف ، وما دام احتمال تعديل الخطة موجوداً فإن التخطيط يبقى مستمراً.

وللادارة دور رئيسي في هذه المرحلة أيضاً ، فمن الضروري متابعة الظروف والعوامل المؤثرة في خطة المنظمة ورصد التغييرات واتجاهاتها لمعرفة فيما اذا كانت التنبؤات مطابقة أم لا ، فإذا لم تكن مطابقة فإن على الادارة أن تعمل على تعديل الخطة في الوقت المناسب وقبل أن يفوت الأوان و يستدعي ذلك اجراء تعديل جذري في الخطة ، أو حتى استبدالها بخطة جديدة ، وهذا لا يكون سهلاً الا اذا كانت الخطة صرنة ، ويحدد بي بريستون وهنتج (١٩٦١) ثلاث مؤشرات للمرونة هي : سهولة الفاء الخطة بدون تحمل خسارة كبيرة ، وسهولة تأجيل تنفيذ الخطة بعد أن يكون قد بدأ تنفيذها ، وسهولة تعديل الخطة.^{١٧}

مراجعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة

ان كل خطة تمدها الادارة يجب أن تكون أفضل من خططها السابقة ، أحياناً لا يتحقق هذا لأسباب خارجة عن سيطرة الادارة ، ولكن بشكل عام ، يجب أن تستفيد

الإدارة من تجاربها السابقة في التخطيط ، بحيث تنفادي تكرار الأخطاء السابقة ، وتقوم باستخلاص الدروس والعبر من خلال مراجعة وتقييم نتائج تنفيذ كل خطة ، وسيعين ذلك أن كان الأهداف قد تحققت أم لا ، وماذا ، وستكشف الإجابات عن عيوب ونواقص التخطيط .

مدة الخطة

توضع الخطة لمدة زمنية مختلفة ، فهناك خطط سنوية وخطط لثلاث سنوات أو خمس سنوات ، وقد تمتد الخطة الى عشرين سنة أو أكثر ، وفي الأجهزة الإدارية لبعض الدول التي تنقسم خططها شاملة لمدة محددة مثل خمس سنوات وسنة واحدة ، نجد أن الوزارات والمنظمات التي تتكون منها هذه الأجهزة تعد خططاً لمدة ماثلة ، ولا توجد قاعدة ثابتة تفرض مدة محددة للخطط مثل : خمس سنوات كما هو متبع تقليدياً في أغلب الأجهزة الحكومية للدول النامية ، وترتبط مدة الخطة بأهداف و مجال نشاط المنظمة وظروف التخطيط ، فإذا كان احتياطي النفط أو غيره من مصادر الطاقة أو الموارد الأولية الرئيسية لدولة ما مستنفد في غضون خمسين سنة ، فإن هذا يدعو الى وضع خطة لاستخراج هذه الموارد لهذه المدة ، وإذا كان احتلال عمالة محلية محل العمالة الوافدة هدفاً طويل الأمد ، فإن الخطة التي توضع لتحقيق هذا الهدف ستكون طويلة الأمد .

كلما امتدت فترة الخطة كلما أصبح التخطيط أقل تفصيلاً ، فالخطط لا يستطيع أن يضع قرارات محددة لفترة زمنية بعيدة في المستقبل ، لأنه من الصعب التنبؤ بالمستقبل البعيد بدرجة عالية من الثقة ، فهو قد يكون والثقا من توقعاته حول ظروف المنظمة في السنة القادمة ، ولكن هذه الثقة تبدأ بالانخفاض للسنوات التي تليها ، وهكذا يمكن أن تكون للمنظمة خطة عامة لمدة عشرين سنة وخطة أخرى أكثر تفصيلاً لمدة خمس سنوات ، وخطة سنوية مفصلة بدرجة أكبر .

أنواع الخطط

قد يستدل من وصف عملية التخطيط المعروضة في هذا الفصل بأن هناك خطة واحدة للمنظمة، وبالطبع يجب أن تكون هناك خطة شاملة لكل المنظمة، لكن لا يمنع هذا من اعداد خطط أخرى أقل شمولية، فقد يوجد في المنظمة الواحدة عدة نشاطات رئيسية أو قطاعات يوضع لكل واحدة منها خطة قطاعية، ففي شركة للصناعات الكهربائية قد توضع خطة لانتاج المولدات، وأخرى لانتاج المحولات الكهربائية، وفي منظمة لانتاج النباتي والحيواني من الممكن أن تكون هناك خطة لانتاج المحاصيل الحقلية، وخطة لانتاج الحيواني بالإضافة الى الخطة الشاملة التي توجد التنسيق والتكامل بين الخطط القطاعية.

وإنشاء عملية التخطيط تقوم كل إدارة رئيسية باعداد خطة لنشاطها، فتقوم إدارة التسويق بوضع خطة التسويق، وإدارة شؤون العاملين بوضع خطة القوى العاملة، وإدارة العلاقات العامة بوضع خطة العلاقات العامة، ثم يتم توحيد هذه الخطط في خطة واحدة، وتسمى هذه الخطط بالخطط الفرعية لأنها فروع من الخطة العامة للمنظمة، فخطة القوى العاملة ليست منفصلة أو مستقلة عن خطط النشاطات الأخرى لأن الهدف العام لهذه الخطة هو توفير احتياجات هذه النشاطات من القوى العاملة، والتي يتم تقديرها على أساس أهداف وخطط النشاطات.

من يخطط؟

يعتبر التخطيط مهمة أساسية من مهام الإدارة، وتبرز هذه المهمة على قائمة مهام الإدارة، مهما كان مستواها التنظيمي، فالمدير هو المسئول عن اعداد خطة الوحدة التي يديرها، وهو المسئول أيضاً عن جودة هذه الخطة، ولكن هذا لا يمنع من الاستعانة بالتخصصيين لاعداد الدراسات وجمع المعلومات اللازمة للتخطيط، ولهذا الغرض فقد يعين المدير مستشاراً تخطيطياً، يقدم له المونة الفنية، أو قد ينشئ وحدة تخطيطية صغيرة

أو كبيرة وفقاً لاحتياجات الإدارة وحجم التنظيم، يعمل فيها عدد من التخصصيين في التخطيط والتحليل الاقتصادي ودراسة الجدوى واستعمال الوسائل الكمية والإحصائية وهذا ما يفضل ميس (١٩٦٥)،^{١٨} وتقوم هذه الوحدة بثلاثة نشاطات رئيسية هي: أعداد الدراسات الفنية التخصصية للمساعدة في عمليات التخطيط، جمع المعلومات اللازمة لوضع القرارات الخاصة بالخطة، وتقديم المشورة الفنية للوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة بخصوص التخطيط، وفي ممارستها لنشاطاتها تقوم وحدة التخطيط بدور استشاري بحث، أما اختيار المشاريع والمواقفة على الخطة فيبقى من اختصاص الإدارة.

وحسب يتبنى لجميع وحدات المنظمة الاستفادة من خدمات وحدة التخطيط، ويتم عادة ربط هذه الوحدة تنظيمياً، بالإدارة العليا للمنظمة المتمثلة بالوزير، أو وكيل الوزارة أو المدير العام، ومن الضروري أن تقدم الإدارة العليا لوحدة التخطيط الدعم والمساعدة لتكيتها من أداء مهامها والتغلب على مقاومة التخطيط التي قد تظهر بين وحدات المنظمة، ويذكر ميس (١٩٦٥) من استعمال وحدة التخطيط كمنفى للموظفين العاجزين والمغضوب عليهم، لأن هذا سيؤدي حتما إلى فشل التخطيط.^{١٩}

المشاركة في التخطيط

يتضح من وصف مراحل التخطيط في هذا الفصل أن إدارة المنظمة بكافة مستوياتها ابتداء من الإدارة العليا، ونزولاً إلى الإدارة الإشرافية، تشارك في عملية التخطيط، فالإدارة العليا تقترح أهداف الخطة (وقد تعتمد أيضاً) وتقوم بشرحها وتوضيحها، بينما تقوم الإدارة الوسطى بتحديد الأهداف الفرعية، واقتراح برامج ومشاريع ونشاطات الخطة، كما أن للإدارة الإشرافية دوراً مهماً في أعداد هذه البرامج والمشاريع. إن هذه المشاركة ضرورية لأن الإدارة العليا ومستشاريها التخطيطيين لا

يستطيعون وحدهم التفكير نيابة عن ادارات المنظمة المختلفة، كما انهم لا يستطيعون وحدهم التوصل الى حلول مناسبة لمشكلات المنظمة والأفكار الخلاقة اللازمة للتطوير، فالادارات الوسطى والاشرفية هي التي لديها المعلومات والخبرة الميدانية التي على أساسها توضع البرامج والشاريع، وهي أدري من غيرها بما يناسب المواقف التي تعايشها، والظروف المحيطة بها مما يجعل أفكارها ومقترحاتها مجدية وواقعية، ولو انفردت الادارة العليا بالتخطيط فانها لن تتمكن من الاستفادة من كافة المعلومات المتوفرة لدى الادارات الأدنى، وستضيع عليها فرصة الاستفادة من الخبرات الفنية والميدانية في هذه الادارات، اذن فالدعوة الى المشاركة في التخطيط تستند الى ميرفتي بالدرجة الأولى، ويمكن توسيع دائرة المشاركة لتشمل - ليس فقط المديرين على اختلاف مستواياتهم، وانما ايضا - العاملين في المنظمة وخاصة الذين لديهم المعرفة والخبرة المناسبة للمساهمة في عملية التخطيط.

ان التأثيرات الايجابية للمشاركة في التخطيط، لا تقتصر على تحسين كفاءة عمليات التخطيط، بل تمتد أيضا الى مرحلة التنفيذ، فالمدير أو الموظف الذي تتاح له فرصة المشاركة في التخطيط، سينظر الى الخطوة على أنها «خطته» حتى لو كانت مساهمته في اعدادها محدودة، أو لم يأخذ بمقترحاته، وهذا سيجعله يشعر بأنه ليس مجرد أداة تنفيذ، وان له دوراً مهماً يؤديه، مما يزيد من رضائه عن العمل، كما أن هذا المدير أو الموظف سيكون أكثر حرصاً على حسن تنفيذ الخطوة التي شارك في وضعها، وسيبذل جهداً صادقاً في تنفيذها و يسعى محملاً الى تحقيق أهدافها.

من البديهي أن تكون هناك حدود للمشاركة، فلا يمكن بحكم الواقع أن يشارك الجميع بدرجة واحدة، فالبعض يستطيع أن يساهم بشكل أفضل وأكثر فائدة من غيرهم، كما أن الوقت محدود ولابد للإدارة من الالتزام بمواعيد اعداد وتسليم الخطوة، لذا عليها أن تختار العاملين الذين ستستعين بهم في اعداد الخطوة.

التخطيط والميزانية

تشتمل الميزانية على تقديرات بإيرادات ومصروفات المنظمة، المتوقعة لفترة محددة، وعادة ما تكون سنة واحدة، وهناك أنواع مختلفة من الميزانيات. وتنقسم الميزانيات التقليدية على الإيرادات والمصروفات الاعتيادية للمنظمة، بينما توضع المصروفات الاستثمارية في خطة، ونسجها النماذج الحديثة للميزانية إلى توحيد الخطة والميزانية بحيث تكون الميزانية خطة المنظمة السنوية، وفي ميزانية البنود التقليدية تصنف المصروفات على أساس الجهات المخصصة لها (وزارات، مؤسسات، مصالح، وإدارات) ونوع المصروفات (رواتب وأجور ومكافآت وتشغيل وصيانة) وتعتبر ميزانية البنود مناسبة لأغراض المحاسبة والرقابة إلا أنها لا تبين البرامج التي سيجري تنفيذها، والأهداف التي يراد تحقيقها لذا لا تعتبر مناسبة لأغراض البرمجة والتخطيط، وتعد ميزانية البنود عادة على أساس ميزانية السنة السابقة مع تعديل بسيط مثل زيادة (5%) على الإيرادات والمصروفات بدون دراسة وتحليل للاحتياجات الفعلية والظروف المتغيرة.

وقد ظهرت أنواع جديدة من الميزانيات مثل ميزانية الأداء وميزانية البرامج وميزانية قاعدة الصفر، وتركز ميزانية الأداء على النتائج المراد تحقيقها، حيث تبين الميزانية الأهداف ومراحل الانجاز والتكاليف، وكذلك معايير الأداء، وتقرب ميزانية البرامج من الخطة في كونها تعتمد البرامج كوحدة نشاط، وتتطلب وضع بدائل برامج وتقييمها قبل الاختيار أفضلها، وتتميز ميزانية قاعدة الصفر في فرضها إعادة النظر بكافة نشاطات المنظمة بما فيها النشاطات الحالية المستمرة منذ زمن لاتخاذ القرار المناسب بشأنها، فاما الاستمرار بها بنفس المستوى، أو بزيادة أو بنقصان، أو حتى بإلغاء النشاط غير المجدي.

صنع القرار

يعرف المدير أحياناً بأنه الشخص الذى يتخذ القرارات، وهذا ما يميزه في الواقع عن أغلبية العاملين من التنفيذيين الذين يقومون بتنفيذ هذه القرارات، و يعتبر بعض المختصين اتخاذ القرارات، المهمة الرئيسية للمدير، وذلك لأن التخطيط والتنظيم والرقابة - وهي المهام الإدارية الرئيسية الأخرى - ما هي في جوهرها إلا عمليات صنع قرار، فالمدبر الذى يخطط و ينظم و يراقب يتخذ القرارات في الوقت ذاته وهكذا فإنه يقضي أغلب وقت دوامه يومياً في اتخاذ قرارات أو في التحضير لذلك، وهو يجرى الاتصالات و يعقد الاجتماعات و يطلع على التقارير للحصول على المعلومات والأفكار والمقترحات التي تساعد في اتخاذ القرارات، وباختصار فإن المشكلات لا تزول بمثل المناقشات والأهداف لا تتحقق بالتصنيات، فلا بد من وضع قرارات وهذا هو عمل الإدارة.

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار بين بدائل للتوصل الى اختيار البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين، و يلاحظ وجود تشابه كبير بين عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط، ففي الحالتين يوضع عدد من البدائل، و يتم اختيار أفضل البدائل من بينها، الذى يعتمد ضمن الخطوة أو كقرار.

أنواع القرارات

توضع داخل المنظمة أنواع مختلفة من القرارات، ويمكن تصنيفها حسب موضوعاتها الى قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف وقرارات مالية وقرارات تنظيمية وقرارات خاصة بشئون الأفراد العاملين، وبشكل عام تصنف القرارات الى قرارات مبرجة وقرارات غير مبرجة على أساس درجة الاختيار المتاحة في القرار (سايون، ١٩٦٠) إذا توصف القرارات التي يكون مجال الاختيار فيها ضيقاً ومحدوداً، بأنها

مبرجة؛ أما القرارات التي يكون مجال الاختيار فيها واسعاً نسبياً فتسمى قرارات غير مبرجة،^{٢٠} والقرارات المبرجة لا تكلف واضعها جهداً كبيراً في جمع المعلومات ووضع البدائل والاختيار بينها، لأن القرار يتخذ على أساس سياسات وقواعد محددة، وتكون درجة البرجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكياً، مثلاً عندما تنخفض درجة الحرارة إلى مستوى معين يشتغل جهاز التبريد، ويمكن برجة هذه القرارات آلياً بحيث يتم وضعها بدون تدخل العنصر البشري، و يكثر هذا النوع من القرارات عند المستويات الأدنى على التنظيم.

أما القرارات غير المبرجة فباعتبار صحتها جهداً أكبر لأن الاختيار أصعب. فالبدائل قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها، وبشكل عام كلما اقتربنا من قمة الهيكل التنظيمي كلما أصبحت القرارات غير مبرجة، وتكون القرارات غير مبرجة إذا لم تكن هناك سياسات أو قواعد أو تقاليد تحكم عملية اتخاذ القرار، وفي هذه الحالة لا يجد المدير ما يعتمد عليه سوى المعلومات المتوفرة ومهارته في صنع القرار.

ويسمى القرار المبرمج أيضاً، بالقرار الروتيني لأنه عادة ما يكون متكرراً وطريقة وضعه محددة وواضحة وبالإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، ولا يواجه المدير في اتخاذه مخاطرة كبيرة، وعلى العكس من ذلك فإن القرارات غير المبرجة تكون غير روتينية وغير متكررة، ولا يكون المدير واثقاً بدرجة عالية من القرار الذي يتخذه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية نسبياً، ومثل هذه القرارات التي تضعها الإدارة العليا هي التي ترسم اتجاه مسيرة المنظمة وقد تؤدي بها إلى النجاح أو الفشل ولكن عددها قليل، فقد وجد مردك وروس (١٩٧١) بأن (٩٠٪) من قرارات المديرين في شركات الأعمال الخاصة، هي روتينية متكررة.^{٢١}

خطوات صنع القرار

تتكون عملية صنع القرار من عدد من الخطوات وتختلف مصادر الموضوع حول عدد هذه الخطوات إلا أنها تتفق حول ماهيتها ويمكن حصر هذه الخطوات فيما يلي :

- ١ - الاحساس بالمسألة .
- ٢ - تحديد المسألة وتعريفها بشكل جيد .
- ٣ - جمع المعلومات اللازمة .
- ٤ - تحديد بدائل العمل أو القرار .
- ٥ - المقاضلة بين البدائل واختيار أفضلها .
- ٦ - اتخاذ القرار .

تبدأ عملية صنع القرار بالاحساس بوجود مسألة ما تتطلب تصرفاً أو إجراءً أو حلاً، وقد تكون هذه المسألة انخفاضاً في مستوى الخزين أو تعيين موظف جديد، أو في كثرة غياب أحد الموظفين، أو في انخفاض أداء المنظمة بشكل عام، و يتعرف المدير المختص على وجود هذه المسائل بطرق مختلفة، فقد يجد إشارة الى ذلك في معلومات وتقارير تصله من رؤوسه أو من زملائه، فقد يره في تقرير المخازن أن خزين مادة معينة قد انخفض الى مستوى يتطلب شراء كمية اضافية، وفي كثير من الأحيان لا تكون مهمة التعرف على المسألة بهذه السهولة، فقد يتطلب ذلك من المدير متابعة دقيقة لما يجري داخل المنظمة أو الوحدة التي يديرها، فتقرير المخازن قد لا يتضمن سوى بيانات عن مستوى الخزين للشهر الحالي مقارنة بعدد من الأشهر الماضية، وعلى المدير في هذه الحالة أن يراجع البيانات لتحديد ما إذا كان هناك نقص في خزين بعض المواد، وربما يتطلب الأمر الاتصال بعدة جهات قبل التوصل الى اجابة على السؤال التالي : هل توجد هنا مسألة أو مشكلة تتطلب إجراءً أو حلاً وما هي هذه المسألة أو المشكلة ؟

عندما يتأكد المدير من وجود مسألة تحتاج الى قرار فإن الخطوة التالية هي تعريف وتحديد المسألة، ويؤكد اكوف (١٩٥٣) أن المسألة المعروفة بشكل جيد هي نصف

محلولة،^{٢٢} كما لاحظ بيرلسون وشتاير (١٩٦٤) أن المخترعين والمبدعين يقضون وقتاً أطول في تحديد وتحليل المشكلة، ونتيجة لهذه المرحلة سيتأكد المدير من طبيعة المسألة، ويحدد جوانبها، وربما يضع بعض الفرضيات حول العوامل أو الأسباب التي أدت إلى نشوئها، وهذا سيساعد في وضع بدائل أو حلول مناسبة، فالمسألة قد تبدو للمدير ظاهرياً، أنها مجرد انخفاض في مستوى الخزين وإذا لم يكثرث المدير بتقصي وتحديد هذه المسألة فإنه قد ينتقل إلى الخطوات التالية وهي: وضع البدائل والمفاضلة بينها، ثم وضع القرار (الحل)، ولكن هذا الحل أو العلاج سيكون سطحياً وهذا تأثير في المدى القصير فقط إذا لم يكن تشخيص المدير للمسألة دقيقاً، فانخفاض الخزين قد يكون مظهراً من مظاهر مشكلة أكثر عمقاً وأشد تأثيراً، فقد يتبين من التحليل أن هذه الظاهرة قد تكررت في الأشهر الستة الماضية، وأن نسب استهلاك هذه المادة عالية جداً، وأن السبب الحقيقي لذلك يكمن في العمليات الإنتاجية.

وبالنسبة لكثير من المديرين قد تبدو ظاهرة الغياب المتكرر لأحد الموظفين مسألة واضحة لا تحتاج إلى تقصي وتحديد، وإن سببها هو قلة انضباط الموظف وإن الحل هو تطبيق العقاب المناسب للحد منها أو إيقافها، وبدون شك فإن هذا التحليل السطحي المستعجل للظواهر السلوكية في المنظمة، هو واحد من أسباب انخفاض أداء ورضا الكثير من العاملين - والنتيجة تكون تفاقم المشكلة بدلاً من حلها، فالغياب المتكرر قد يكون مظهراً أو نتيجة لمشكلة أكثر حدة وهي عدم انسجام الموظف مع زملائه في العمل أو مع رئيسه المباشر، وإن الموظف يتغيب لتفادى المواقف الصعبة التي تواجهه في العمل، وإذا أراد المدير الاحتفاظ بهذا الموظف وغيره من الموظفين الذين يواجهون مشكلات مشابهة، فإن عليه - قبل الاسراع بوضع الحلول واتخاذ القرارات - أن يبيب على السؤال التالي: ما هي المسألة أو المشكلة الحقيقية؟

الآن وبعد أن انضضت أهمية تشخيص أو تحديد المسألة فلا بد من الاتفاق مع أكواف في تأكيده على هذه الخطوة، وحتى يؤدي المدير هذه المرحلة من عملية صنع

القرار، يحتاج الى معلومات، كما سيحتاجها أيضا في الخطوة التالية، وهي وضع البدائل، وهي أساسية وضرورية لكافة خطوات عملية صنع القرار.

يعتمد عدد البدائل التي يتم وضعها على عوامل عديدة منها طبيعة المسألة والمجهود الذي يبذل في البحث عن هذه البدائل، فعندما واجهت رئيس بلدية كبيرة في إحدى الدول العربية مشكلة صعوبة الحصول على كميات كافية من مادة الأسفلت، وضع أمامه عدة بدائل لحل هذه المشكلة وهي: تخصيص انتاج بعض المعامل الحكومية والخاصة لسد احتياجات البلدية أو إنشاء معامل خاصة بالبلدية، أو تأجيل تنفيذ بعض مشاريع الطرق، وقد اختار رئيس البلدية البديل الثاني، وبالطبع فكلما ازداد عدد البدائل كلما تحسن احتمال وضع قرار أفضل ولكن وضع هذه البدائل لا يتم بسهولة وبدون تكاليف.

ينشأ طلب اختيار أفضل البدائل من بين البدائل الممكنة إجراء مفاضلة بينها، وهذه هي الخطوة التالية في عملية صنع القرار، وتتم المفاضلة على أساس فوائد وتكاليف كل بديل، والبديل الأفضل هو الذي يحقق أقصى الفوائد بأقل التكاليف، وبالنسبة لرئيس البلدية الذي كان يبحث عن حل لمشكلة نقص مادة الأسفلت فقد استبعد تأجيل تنفيذ مشاريع الطرق، لأن هذا البديل لم يكن مقبولا لدى السلطات العليا، فلم يبق أمامه سوى الاختيار بين الاعتماد على الانتاج المتوفر حاليا في السوق أو تصنيع ما يحتاجه، وقد اختار رئيس البلدية البديل الثاني بعد أن تبين له أنه يوفر الحل للمشكلة وبشكل أفضل ولكنه قبل أن يتوصل الى ذلك فقد احتاج الى معلومات كثيرة مثل أسعار مادة الأسفلت، والعرض والطلب عليها في السوق، والكميات اللازمة لمشاريع البلدية، وتكاليف تأسيس وتشغيل معامل الأسفلت وطاقاتها الانتاجية، ومعلومات عن القوى العاملة اللازمة لادارتها وتشغيلها.

في الخطوة الأخيرة من عملية صنع القرار يقوم المدير - أو الموظف - الذي لديه صلاحية اتخاذ القرار باتخاذ القرار واعلانه وتبليغه للذين سيقومون بتنفيذه.

درجة الرشد في صنع القرارات

يبدرك المديرون ذوي الخبرة والتجربة في الإدارة بأن القرارات التي يتخذونها ليست صحيحة دائماً، وأن نتائج تنفيذها لا تكون مضمونة في كل الحالات، إذ لا يمكن وضع قرارات رشيدة (٩٠٪) لأسباب عديدة، منها: قصور ادراك المدير، وقلة المعلومات المتوفرة لديه، وعدم دقتها، وعدم كفاية الوقت المتاح لصنع القرار، فعندما يشخص المدير مسألة القرار، فإنه يستعمل ادراكه الشخصي في ذلك و يتأثر ادراك الفرد بالقيم والاتجاهات والأفكار التي يمسك بها، وهذه قد تصور له الأشياء أحياناً بصورة مغايرة لما هي عليه في الواقع الحقيقي، وحتى لو توفرت للمدير كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، فإن ادراكه واستيعابه لها لن يكون تاماً، وفي الواقع فإن المديرين يقولون بمعلومات تقل كثيراً عن المعلومات اللازمة كأساس لاتخاذ قراراتهم، وهذا ما تؤكدته ملاحظة منتزج برج (١٩٧٥) أن المديرين لا يحصلون غالباً على كافة المعلومات التي يحتاجونها ونخاسة المعلومات الخاصة بالبيئة^{٢٤} فالمعلومات اللازمة قد لا تكون متوفرة داخل المنظمة وإن عملية جمعها أو الحصول عليها قد تكون صعبة وشاقة وتستغرق وقتاً طويلاً، كما أن المعلومات التي سيتم جمعها من داخل وخارج المنظمة قد لا تكون صحيحة ودقيقة بشكل تام، وبالتالي فإن درجة الرشد في القرارات لن تكون تامة، وهناك مشكلة أخرى قد تقلل من درجة الرشد، وهي كفاءة نظام الاتصالات، فالمعلومات المتوفرة قد لا تصل الى المدير في الوقت المناسب لاستعمالها في اتخاذ القرار، وبالإضافة الى ذلك فإن هناك حدوداً على الوقت الذي يستطيع المدير تخصيصه لصنع قرار، وهذا الوقت قد لا يتيح له أن يجمع المعلومات اللازمة ويضع كافة البدائل المناسبة ويختار أفضلها، وكما يؤكد لندبلوم (١٩٥٩) فإن الموارد والوقت المتاح للمدير غير كافيه لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات بدرجة عالية من الرشد.^{٢٥}

لاحظ سيمون (١٩٥٧) أن هذه العوامل تحد من درجة الرشد أو العقلانية في قرارات المديرين والأفراد بشكل عام وإن القرارات التي يتخذها الفرد عادة ما تكون

رشيدة بدرجة مرضية وليست مثالية،^{٢٦} فالمدير يقبل بأول بديل مرضى يحقق أقل درجة مقبولة من المعايير الموضوعة ولا يبحث عن بدائل أخرى، ولكن على المدير أن لا يعتبر هذا تسريرا أو رخصة لا اتخاذ قرارات غير جيدة، فالقاعدة هي أن يحاول المدير وضع قرارات بأعلى درجة ممكنة من الرشد.

طرق كمية وغير كمية لصنع القرارات

يتبع المديرون طرقا مختلفة في صنع القرارات يقترب بعضها من النموذج أو المنهج العلمي في صنع القرارات، بينما يستعمل مديرون طرقهم الخاصة التي اعتادوا على استعمالها. فالبعض من هؤلاء يعتقدون أن الخبرة هي أفضل أساس لوضع القرار، وعندما يسألون عن مدى استفادتهم من المعلومات يجيبون بأن أغلب المعلومات اللازمة لوضع القرارات مخزنة في ذاكرتهم، وهم يصنعون قراراتهم على أساس حالات سابقة وعلى افتراض أن التنبؤات - إن حدثت - لا تكون جذرية ولا تؤثر كثيرا في أوضاع المنظمة. وقد واجه مديرون يؤمنون بمثل هذه الأفكار، صعوبات جمعة في اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة مؤسسات تجارية حكومية في إحدى الدول العربية، فهم لم يستعملوا المنهجية العلمية لصنع القرار، ولم يهتموا كثيرا بجمع المعلومات اللازمة، واعتمدوا - بدلا من ذلك - الطريقة التقليدية في صنع القرار، أي القياس على الحالات السابقة واستعمال التحليل المنطقي، ولكن هذه الطريقة لم تكن مجدية، فهذه الشركات لم تبدأ نشاطها إلا منذ فترة قصيرة نسبيا، ولم تتكون لدى مديريها خبرة كافية في مجال العمل، وبما أنهم يؤمنون بأن الخبرة هي الأساس الأفضل لصنع القرارات فقد استعانوا برجال الأعمال اللذين لديهم خبرة في مجال استيراد وتسويق البضائع والتي أصبحت هذه الشركات تختص باستيرادها وتسويقها، ولكن هذه الطريقة لم توصلهم إلى قرارات جيدة.

يجب أن لا يفهم من هذا أن الطرق التقليدية في صنع القرارات غير مجدية دائما، فبإمكان المدير وضع الكثير من القرارات، وخاصة البسيطة منها على أساس الخبرة

والمنطق الاعتيادي ، أما القرارات الأكثر صعوبة ، فيتطلب وضعها إجراءات أكثر تعقيدا ، وذلك لجمع المعلومات وتحليلها ، ووضع البدائل والاختيار بينها ، وتستخدم في بعض الحالات الطرق الرياضية أو الاحصائية في تحليل البيانات واختيار البديل المناسب ، و يعتمد استعمال الطرق الكمية على امكانية تمثيل عناصر القرار بشكل فيم كمية ، يمكن اجراء العمليات الرياضية والاحصائية عليها ، و يرى سيمون (١٩٦٠) عدم امكانية ذلك في الكثير من الحالات .^{٢٧}

و ينصح المدير بالتدريب على استعمال بعض الطرق الرياضية والاحصائية البسيطة ولكن استعمال طرق أخرى أكثر صعوبة يتطلب منه الاستعانة بالمحللين الاحصائيين والرياضيين وباحتي العمليات ومبرمجي الحاسب الآلي .

عصر الذهن

وهي طريقة لصنع القرارات لا تستخدم فيها أساليب رياضية أو احصائية ، وتعتبر مناسبة لوضع القرارات الابداعية وحل المشكلات ، فإذا كان المطلوب هو اتخاذ قرار بشأن تطور تكنولوجي جديد أو مسألة شائكة لا تتوفر للمدير معلومات أو خبرة كافية لاتخاذ قرار بشأنها ، فمن المناسب أن يجمع عدداً من المختصين بالموضوع و يطلب منهم قديم أذهانهم للتوصل الى بدائل مناسبة أو حلول أو أية أفكار مفيدة قد تساعد في وضع القرار ، وحتى تنجح هذه الطريقة يجب أن يشعر المشاركون بأن لديهم حرية تامة في طرح أفكارهم ، كما لا يسمح بتحليل أو انتقاد هذه الأفكار حتى يفرغ الجميع من عرض أفكارهم .

قرارات جماعية أم فردية

لاحظ كلويك وزملاؤه (١٩٨٠) أن القرارات الجماعية ، أي التي تتخذ من مجموعة مثل لجنة أو مجلس ، تتأثر بظاهرة التفكير الجماعي وهو نمط التفكير الذي يتبعه

الأفراد عندما يتصب اهتمامهم - بالدرجة الأولى - على التوصل الى اتفاق حتى لو كان على حساب التقييم الموضوعي للبدائل، كما لاحظوا أن تأثير هذه الظاهرة يزداد كلما كانت المجموعة أكثر تماسكاً، والنتيجة هي أن جودة القرارات تكون غالباً متدنية لأنه لا يتم جمع معلومات كافية ولا يتم استشارة أصحاب الخبرة ولا توضع بدائل كافية، وعندما تتشقق المجموعة حول قرار معين فإن من الصعب عليها تغيير موقفها حتى لو ظهرت معلومات جديدة تحتم ذلك أو صعوبات تعوق تنفيذ القرار،^{٢٨} ويضيف مايير (١٩٦٧) الى قائمة مساوئ استخدام الطرق الجماعية في وضع القرار، مساوئ أخرى مثل التسرع في وضع القرار، واحتمال تسلط أحد أعضاء المجموعة، واهتمام كل واحد منهم بتغليب رأيه بدلاً من حل المشكلة، ومن جهة أخرى فإن لاستخدام هذه الطرق فوائد مثل دراسة المسألة من زوايا مختلفة والاستفادة من معلومات وخبرات أعضاء المجموعة.^{٢٩}

وتتشدد اللجان عادة لأنها لا تتخذ قرارات متعددة، وذلك عندما يكون القرار حلاً وسطاً بين مواقف مختلفة، أو لأن قراراتها تمثل آراء عضو واحد، أو قلة من أعضائها من ذوي التأثير والنفوذ، وفي إحدى المنظمات كان رئيس مجلس الإدارة يضع صيغة القرار ثم يرسله الى أعضاء المجلس للتوقيع عليه بدون عقد اجتماع لمناقشة موضوع القرار.

المشاركة في اتخاذ القرار

يختلف مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات عن القرارات الجماعية، ففي حالة القرار الجماعي تكون سلطة أو صلاحية اتخاذ القرار منوطة للمجموعة (لجنة أو مجلس) كوحدة، أما بالنسبة للمشاركة فالمدير هو الذي يكون لديه سلطة اتخاذ القرار ويختار أن يشرك معه آخرين في اتخاذ القرار، ويمكن أن تؤدي المشاركة في وضع قرار أفضل اذا كان المدير لا يمتلك التخصص أو الخبرة المناسبة أو المعلومات اللازمة لاتخاذ هذا القرار، فيلجأ الى اشرائك من لديهم التخصص والمعلومات والخبرة.

نظام المعلومات

يكون معلومات لن تزيد قرارات الادارة على التخمين والحدس، ومهما تكن خبرة المدير أو قدرته على الحدس، فإنه لا يستطيع الاستغناء عن المعلومات في صنع القرار، و يصف دركر (١٩٥٤) المعلومات بأنها وسيلة المدير الرئيسية «فهو لا يحرك الأفراد وإنما يحفزهم و يوجههم و ينظمهم لأداء العمل ووسيلته الوحيدة هي المعلومات»^{٣٠} كما عرف فورستر (١٩٦١) الادارة بأنها عملية تحويل المعلومات الى أفعال أو أحداث.^{٣١}

ويمكن تشبيه المدير بالشخص الذي يسير في الظلام ممسكاً بمصباح فلهو يرى كل ما يقع داخل دائرة ضوء المصباح، ولا يدرى بالضبط ما هو موجود أو حادث خارج هذه الدائرة، والمعلومات بالنسبة للمدير هي مثل الضوء بالنسبة لهذا الشخص، فلو انطلقاً الضوء أولم يحصل المدير على معلومات فإن النتيجة تكون واحدة وهي التخبط والسير بدون هدى، والغموض بالنسبة للمدير هو الفرق بين المعلومات اللازمة لوضع قرار أو أداء عمل، و بين المعلومات المتوفرة، فكلما قلت المعلومات المتوفرة كلما ازداد الغموض وارتفعت درجة المخاطرة وازداد احتمال وضع المدير لقرارات غير جيدة.

وفي مقارنة بين عشر شركات ناجحة وعشر شركات غير ناجحة وجد وودرف واليكساندر (١٩٥٨) عدة أسباب للفشل ولكن برز سبب واحد مشترك بين العشر المفلسة، وهو عدم وجود سجلات مالية جيدة تستطيع الادارة استخراج المعلومات المالية اللازمة منها، أما الشركات الناجحة فقد كانت تحتفظ بسجلات جيدة توفر لها معلومات مفيدة،^{٣٢} و يرى أكوف (١٩٦٧) أن المشكلة ليست في قلة المعلومات، لأن الادارة غالباً ما تحصل على معلومات كثيرة، لكن القليل منها نافع.^{٣٣}

يدرك المدير أن المعلومات التي يحتاجها لا تصل الى مكتبة تلقائياً، فمؤوسه لا يعرفون باحتياجاته من المعلومات اذا لم يكلفهم بجمعها وتوفيرها، فعلى المدير أن يبادر الى تحديد هذه المعلومات ومواصفاتها وكيفية عرضها ومواعيد ابصارها اليه.

تنشأ في المنظمات الكبيرة وحدات متخصصة بالمعلومات تقوم بهام جمع وحفظ وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة وأول مهمة هذه الوحدة هي تحديد احتياجات الإدارات من المعلومات ومن ثم تحديد مصادر هذه المعلومات والاجراءات المناسبة لجمعها ، كما تقوم بتصميم نظام لحفظ وتصنيف المعلومات واختيار الوسائل الكمية أو غير الكمية لتحليل المعلومات ، وهكذا يتكون للمنظمة نظام معلومات يلبي احتياجات إداراتها من المعلومات . و ينتشر في الوقت الحاضر استعمال الحاسبات الآلية كأساس لنظم المعلومات الإدارية المتكاملة أو الفرعية ، و يؤكد مناصرو الحاسب الآلي على الفوائد الجمة التي يمكن أن يحققها للإدارة ، فجونسون وديرمان (١٩٦٧) يتوقعان أن يحول الحاسب الآلي المدير إلى مخلوط بعد أن يخلصه من العمل الروتيني اليومي.^{٣١}

بعد قراءة هذه السطور قد يكشف الكثير من المديرين بأن لديهم نظم معلومات ، وهذا أمر مشوق ، ولكن عليهم أن يهتموا بكيفية تطوير هذه النظم بحيث توفر لهم احتياجاتهم من المعلومات ، وقد يستدعي تطوير نظام للمعلومات الاستعانة بخبري النظم لدراسة النظام وتشخيص جوانب القصور والعجز فيه ، ثم اقتراح تعديله أو استبداله بحيث تحصل الإدارة على معلومات كاملة وصحيحة و بدون تأخير.

الفصل الرابع

التنظيم

مقدمة :

عرف الانسان الحاجة الى التنظيم منذ تكوين الجماعات البشرية الأولى وذلك عندما وجد أن العمل مع آخرين لبلوغ غايات مشتركة يتطلب تعريف دور كل فرد من أفراد المجموعة وتحديد الروابط والعلاقات بينهم ، وفي البداية كانت التنظيمات بسيطة فالمنظمات كانت غالباً صغيرة الحجم وكانت وسائل وأجراءات العمل فيها بسيطة ، وتشهد الآثار التي خلفها الأولون ، على نشوء حضارات عظيمة شيدتها منظمات ذات تنظيمات بسيطة أساسها وجوهرها العلاقة التسلطية المباشرة بين رئيس ومروؤس .

ان المنظمة الكبيرة والمعقدة التي سميت بعد ماكس فيبر بالمنظمة البيروقراطية هي ظاهرة حديثة نسبياً ، ولكن مهما كان حجم المنظمة في الوقت الحاضر فإن تنظيمها لا يمكن أن يقتصر على تحديد لعلاقات السلطة داخلها ، فالطرق والوسائل المستخدمة في المنظمات قد ازدادت تعقداً بما يستدعي أن يكون للعاملين فيها تخصصات ومهارات متنوعة ، كما أن التطورات الاجتماعية والحضارية قد أضافت أبعاداً جديدة لعلاقات العاملين في المنظمات ، ولم يعد كافياً تحديد من يمتلك سلطة إصدار الأوامر ومن يقوم بتنفيذها ، وبما أن التنظيم هو وسيلة الإدارة الرئيسية في تحديد الأدوار والعلاقات فلا بد أن يحظى باهتمام مناسب من قبل الادارة ، وقد يكون ذلك هو السبب أيضاً وراء ازدياد اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة التنظيم وعناصره وأنواعه المؤثرة فيه في السنوات الأخيرة .

تعريف التنظيم

تكشف مراجعة مصادر الموضوع عن وجود تعاريف عديدة للتنظيم ، وبالرغم من أن تفسيرات كثيرة قد طرأت على الفكر التنظيمي منذ بدأ الاهتمام المنهجي بالموضوع

حتى الآن إلا أنه من الملاحظ وجود اتفاق شبه عام حول العنصرين أو المركبتين الأساسيتين لأى تنظيم وهما تقسيم العمل والتنسيق (راجع ديل ، ١٩٥٩ ، و بوكي ١٩٦٣ ، وفامبولارو ١٩٧٩)^١ و يتضح هذا في تعريف جاكسون ومورجان (١٩٨٢) للتنظيم بأنه : «التوزيع الثابت نسبياً لأدوار العمل والوسائل الادارية الذى يولد غطاً من نشاطات العمل المترابطة ، و يتيح للمنظمة تسير نشاطاتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها»^٢.

كما يعرفه كارليل (١٩٧٣) بأنه : «نظام من العلاقات المحددة رسمياً التى تحكم نشاطات الأفراد العاملين سوية لتحقيق أهداف مشتركة»^٣.

ولو استعرضنا تعاريف أخرى للتنظيم لوجدنا أغلبها - ان لم يكن كلها - تتضمن اشارة مباشرة أو غير مباشرة لركنَي التنظيم : تقسيم العمل ، والتنسيق ، فالتنظيم هو الذى «يقسم» أهداف (عمل) المنظمة الى نشاطات ، والنشاطات الى مهام وهكذا حتى تنتج جزئيات (عمليات واجراءات) لا يمكن تقسيمها أو تجزئتها أولاً لأن ذلك غير مجد اقتصادياً ، أما الجانب الآخر لـ «عمله» التنظيم فهو التنسيق ، فاذا كان تقسيم العمل هو أساس التنظيم ، فإن هذا الأساس سرعان ما يضعف و يهوى البناء المشيد عليه الى الأرض بدون تنسيق ، وهذه ليست مبالغة ، فماذا يتوقع أن يحدث مثلاً لو أن ادارة التعليم الثانوى كانت تحفظ وتعمل باستقلال تام عن ادارة التعليم المتوسط ، الاحتمال قوى فى أن النتيجة ستكون زيادة أو نقصان طاقة استيعاب التعليم الثانوى عن الحاجة ، و يعتني ذلك هدر للموارد وخسارة لفرص تعليمية ثمينة ، اذن يمكن تعريف التنظيم بأنه :

تقسيم لعمل أو أعمال المنظمة بين وحدات تنظيمية وإيجاد التنسيق بينها لضمان اتجاز هذه الأعمال .

تخطيط التنظيم

يصف ديل (١٩٥٩) عملية التنظيم بأنها عملية تخطيطية^١، ومن المعروف أن أول خطوة في عملية التخطيط هي تحديد الأهداف، والأمراً لا يختلف في عملية التنظيم فبدون أهداف محددة وواضحة لا يمكن تصميم التنظيم وإذا عرفنا أن هذه الأهداف ليست ثابتة وهي قد تختلف كثيراً أو قليلاً من فترة (خطوة) إلى أخرى (مع ثبات الأهداف العامة للمنظمة) وأن التنظيم ما هو إلا وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم لن يكون مستقراً أو ثابتاً، فقد يستدعي تغيير الأهداف تعديلاً مناسباً في التنظيم، وحتى إذا لم تنضج وجود حاجة لذلك، فإن دارسي التنظيم ينصحون بإعادة النظر في التنظيم عند إعداد خطة جديدة، وبالتالي فإن التخطيط الشامل للمنظمة يجب أن يتضمن تخطيطاً للتنظيم أيضاً.

ماذا يمثل مخطط التنظيم؟

يقصد بمخطط أو خريطة التنظيم الرسم الذي نتعرف عليه من وجود عدد من المستطيلات أو الدوائر التي تربطها ببعضها البعض خطوط عمودية وأفقية، ويظهر داخل كل واحد من هذه الأشكال الهندسية مسمى لوحدة تنظيمية، وليست هذه المخططات - على اختلاف أشكالها - أكثر من صور غير مكتملة وجامدة للتنظيم الذي هو ظاهرة مركبة ومتغيرة، ولكن هذه المخططات تبين بعض المعلومات المفيدة مثل الوحدات التي يتكون منها التنظيم وعلاقات السلطة (من يشرف على من؟) ونطاق إشراف بعض الوحدات، وقد تكفي هذه المعلومات للتعريف العام بالتنظيم إلا أنها لا تفي باحتياجات إدارة المنظمة أو دارسي التنظيم لأنها لا تتضمن على معلومات أساسية مثل توزيع المهام بين وحدات التنظيم وتقويض السلطات، إذن لا يمثل المخطط التنظيمي التنظيم ككل إنما يعكس الهيكل التنظيمي الذي هو واحد من أبعاد التنظيم، ويمكن تعريفه بأنه ترتيب لوحات التنظيم وفقاً لعلاقات السلطة بينها.

أبعاد التنظيم

يُوصف التنظيم بأنه ظاهرة مركبة و يعني هذا أنه يتكون من عدد من الجوانب والأبعاد، وكما أن التنظيم يتفاعل مع عوامل أخرى داخل وخارج المنظمة فيؤثر فيها و يتأثر بها، فإن أبعاد التنظيم تتفاعل هي الأخرى مع بعضها البعض لينتج عن ذلك شكل وخصائص التنظيم، لذا فإن فهم أى تنظيم - وبالتالي وضع الحلول لمشكلاته وتطويره - لا بد أن يتم من خلال اعتبار هذه الأبعاد، ومن أهم الأبعاد التي يركز عليها دارسو التنظيم ما يلي:

- تقييم العمل .
- احدات الوحدات التنظيمية (التجميع) .
- الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة .
- مستويات الإدارة .
- نطاق الاشراف .
- المركزية واللامركزية .
- تفويض السلطات (الصلاحيات) .
- اجراءات العمل .
- التنسيق .

تقسيم العمل

إن أساسى أى تنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل الذى قد يكون هدف المنظمة أو مهمة مكلف بها عدد من العاملين يجب أن يقسم الى أجزاء يمكن توزيعها بين هؤلاء العاملين، وإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي الى انجاز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل كما لاحظ آدم سميث عندما قارن بين صنع الدبابيس قبل وبعد تقسيم العمل، فعندما تم توزيع

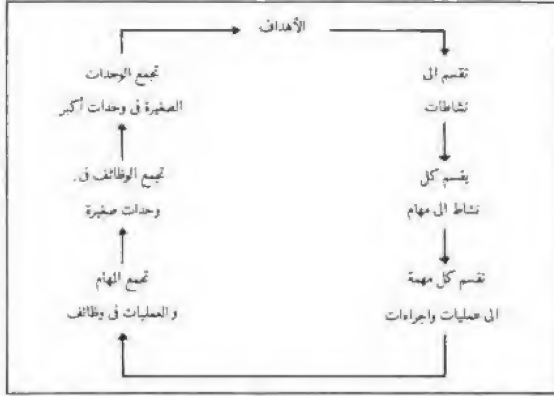
خطوات هذا العمل بين عدد من العاملين اكتسب كل واحد منهم مهارة وخبرة في أداء الخطوات أو العمليات المحددة المكلف بها، وقد أدى هذا «التخصص» في عدد محدود من العمليات الى زيادة في سرعة وكفاءة الأداء، وكانت النتيجة النهائية هي زيادة الانتاج.

وإذا كان صنع دبوس يمكن أن يقوم به فرد واحد أو يقسم بين عدة أفراد فإن انجاز الأعمال الكبيرة لا يمكن أن يتم بدون تقسيم العمل، فالفرد الواحد لا يستطيع مثلاً صنع سيارة أو بناء جسر لأنه لا يستطيع أن يلم بكافة المعارف والمهارات اللازمة لذلك، وقد أدى تقدم المعرفة في عصرنا الحاضر الى ضيق مجال التخصص الذي يحصل عليه الفرد، ويتضح هذا من عدد التخصصات الطبية والهندسية المتزايدة مثلاً، وهذا التخصص الذي يسميه تومسون (١٩٦٤) بالتخصص الشخصي ويحصل عليه الفرد عادة من خلال الدراسة والتدريب والتمرين، يختلف عن التخصص الوظيفي الذي ينتج عن تقسيم العمل الى اجراءات أو خطوات بسيطة ومتكررة،* فالنوع الأول من التخصص يرتبط بالفرد أما الثاني فهو صفة للعمل، فدرجة التخصص الوظيفي ترتفع كلما ازدادت درجة سهولة وتكرار أداء العمليات الناتجة عن تقسيم العمل، ويلاحظ وجود درجة عالية من التخصص الوظيفي في منظمات تجميع السيارات، فقد يقتصر عمل الفرد على أداء عملية واحدة بسيطة مثل تركيب مسمار ويتكرر أداءها مرات عديدة خلال دقيقة واحدة، وعادة ما نجد النوعين من التخصص في المنظمات.

احداث الوحدات التنظيمية (التجميع)

يؤدي تقسيم العمل الى تحويل أهداف المنظمة الى عدد من النشاطات والعمليات والاجراءات، وحتى نستطيع تعيين موظفين لتنفيذ هذه العمليات لا بد من احداث وظائف تشتمل كل منها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التنفيذية، وقد ينتج عن ذلك عدد من الوظائف لا يستطيع مدير واحد الاشراف عليها، مما يستدعي تجميع

الوظائف في عدة وحدات تنظيمية صغيرة ذات مهام محددة، وقد لا يتوقف الأمر عند هذا فتظهر الحاجة الى تجميع هذه الوحدات الصغيرة ضمن وحدات وهكذا حتى يكتمل شكل التنظيم بمكوناته من ادارات وأقسام وشعب ووظائف، وبالمكان تمثيل عمليتي التقسيم والتجميع في الشكل التالي:



وهناك عدد من الأسس المتبعة عادة في تكوين الوحدات التنظيمية (التجميع) وهي: الوظيفة أو الغرض الرئيسي، العملية، الزبائن، المنطقة الجغرافية والمشروع.

التجميع الوظيفي

ينتج من هذا النوع من التجميع وحدات تنظيمية تختص كل واحدة منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة، فإذا أردنا مثلاً تنظيم وزارة على هذا الأساس، فإن المطلوب أولاً معرفة النشاطات الرئيسية للوزارة، ثم يتم تجميع الوحدات التنظيمية

والوظائف بحيث تكون هناك ادارة رئيسية تختص بكل نشاط ، وبالتالي فان وظائف الشئون المالية ستوضع ضمن ادارة واحدة وكذلك وظائف الخدمات ، ولهذا النوع من أشكال التنظيم مزايا مساويء ، ومن أهم مزاياه مايلي :

١ - ان وضعك كافة الوظائف والوحدات التي تسهم في انجاز نشاط رئيسي تحت ادارة واحدة يساعد في تنمية التخصص بين العاملين في الادارة حيث سيركزون جميعا على تخصص واحد مشترك ، و يكتسبون نتيجة ذلك معارف وخبرات متقدمة كما أنه يسهل الاتصال بين التخصصين .

٢ - تقليل التكاليف من خلال ترشيد شراء الأجهزة والمعدات التي يحتاجها الشخصصيون لأداء أعمالهم ، فلما كانوا متفرقين في وحدات مختلفة لطلب الأمر شراء عدد أكبر من هذه الأجهزة والمعدات .

٣ - ان وضع كافة الوظائف والوحدات التي تشارك في انجاز النشاط تحت ادارة واحدة يمكن هذه الادارة من السيطرة المباشرة عليها والتنسيق بينها . من جهة أخرى فان للتنظيم الوظيفي مساويء منها :

١ - يهمل وجود الترابط والتداخل بين أغراض أو أهداف المنظمات أو الوحدات التنظيمية ، فالذي يتحقق من أهداف في الزراعة ، يعتمد على مدى تحقيق جهاز المواصلات لأهدافه ، ويخشى أن يكون التركيز على الأهداف الخاصة بالوحدة التنظيمية (النشاط) على حساب الأهداف الكلية .

٢ - تقتصر مسؤولية كل وحدة تنظيمية على انجاز النشاط الذي تختص به مما يضع مسؤولية تحقيق هدف أو أهداف المنظمة بأكملها على عاتق الادارة العليا في المنظمة .

٣ - انه من المتوقع أن تنال الوحدات التنظيمية الرئيسية التي تختص بالنشاطات ذات الصلة القوية بتحقيق الأهداف تصبياً أكبر من الموارد والاهتمام ، مقارنة بالوحدات التي تختص بنشاطات مهمة ، ولكن صلتها بالأهداف غير مباشرة .

٤ - يميل هذا النوع من التنظيمات الى المركزية وذلك بسبب الحاجة الى الترابط والتنسيق بين الوحدات التنظيمية الرئيسية التي تختص كل واحدة منها بنشاط رئيسي، فالمستويات الادارية دون الادارة العليا لن تستطيع حل الكثير من المشكلات والخلافات التي تنشأ بين هذه الوحدات، وبالتالي فان الادارة العليا ستتحمل أعباءً كبيرة في إيجاد الحلول للمشكلات وفرض الخلافات وبلوغ التنسيق المناسب بين النشاطات الرئيسية وبين المنظمات والجهات الأخرى.

ولا يرضى هذا النوع من التنظيم الجميع، فأثناء مناقشة تقرير استشارة تنظيمية لوزارة الزراعة في إحدى الدول العربية أعترض مدير بعض الوحدات التنفيذية على تجميع نخبة من الخبراء والمتخصصين في وحدة تنظيمية مركزية لأن ذلك سيضعف في رأيهم من امكانية الاستفادة من معارفهم وخبراتهم التخصصية، واقترحوا بدلاً من ذلك توزيعهم بين الادارات التنفيذية حسب احتياجاتها لأن هذه الوحدات تواجه أحياناً مشكلات آتية تتطلب استشارات وحلولاً مريعة، كما أن تجميعهم في وحدة تنظيمية واحدة بعيدة نسبياً عن سير التنفيذ وظروفه ومشكلاته، سيحد من صلتهم بالواقع العملي وقد يؤدي الى تغلب الاتجاه النظري الأكاديمي في بحوثهم ونشاطاتهم.

التجميع على أساس العملية

يقصد بالعملية هنا خطوات انجاز العمل، وعلى هذا الأساس توضع كل عملية رئيسية أو مجموعة من العمليات، في وحدة تنظيمية، ففي ادارة الجوازات تجد أحياناً قسماً لاستقبال الطلبات وآخر لدراساتها وثالث لاصدار جواز السفر، وهذه هي العمليات أو الخطوات الرئيسية الثلاثة في معاملة استخراج جواز سفر، و يلاحظ أيضاً تسلسل عمليات الانتاج الرئيسية لمصنع نسيج في وحداته التنظيمية التالية: الغزل، النسيج، الصباغة والتوضيب والشحن، و يعكس هذا التنظيم انسياب العمل أو العمليات الانتاجية في المنظمة، وهو يتميز بالسرعة العالية نسبياً في الانجاز (الانتاج أو

تقديم الخدمة) بشرط أن لا يحدث شيء يعوق سير العمل في أى من وحداته، فلو حدث مثلاً تأخير في قسم استقبال الطلبات فإن قسمي دراسة الطلبات وإصدار الجوازات لن يعملوا بأقصى طاقة، أما إذا توقفت ماكينات الغزل في مصنع النسيج فإن الإنتاج في المصنع قد يتوقف تماماً.

التجميع على أساس الزبائن

إذا كانت إدارة التساعد تتكون من وحدة تنظيمية لموظفين المتقاعدين وأخرى للعسكريين، وثالثة للشرطة فإن تنظيمها يكون على أساس الزبائن، وهنا تقوم كل وحدة تنظيمية بتقديم خدمات متكاملة لصف معين من الزبائن أو المستفيدين من خدمات المنظمة، وقد يكون التصنيف على أساس الجنس (تعليم الإناث، تعليم الذكور) أو فئة العمر (رعاية الشباب، رعاية الأطفال) أو غيرها ويستعمل هذا التنظيم عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من الزبائن، ويمثل هذا الاختلاف أو التنوع عنصراً أساسياً بالنسبة لنشاط المنظمة، والفائدة الرئيسية من هذا التنظيم هي تسهيل حصول الزبائن أو المستفيدين على منتجات وخدمات المنظمة، فالموظف الذي يتعامل مع فئة معينة من الزبائن يكتسب خبرة في التعامل معهم، وسيكون من السهل عليه التعرف على طلباتهم واحتياجاتهم، ولكن من جهة أخرى قد يتطلب منه هذا أن يقوم بعدة أعمال مما لا يمكنه من التخصص في عمل واحد، وعلى أية حال فإن هذا التنظيم لا يكون عادة الأساس الوحيد لتنظيم المنظمة.

التجميع على أساس المنطقة الجغرافية

يلاحظ هذا النوع في المنظمات التي لها فروع في مناطق جغرافية متعددة. فغالب الوزارات فروع في مناطق مختلفة من الدولة، فقد يكون لوزارة المعارف مثلاً فرع في كل من المناطق الشمالية والجنوبية والوسطى والشرقية والغربية، وكل واحدة من هذه

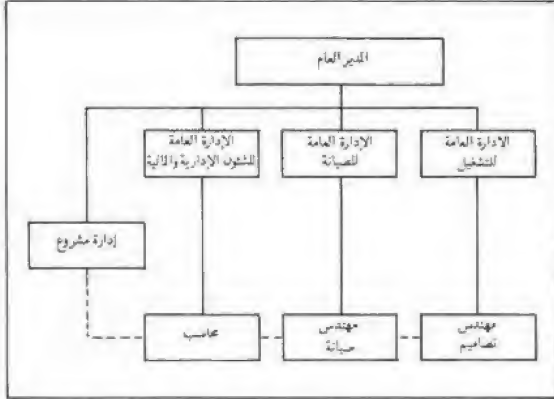
التنظيمات الجغرافية تقوم بعدد من المهام ضمن حدود متطقتها الجغرافية، ولا يجوز لها أن تتعدى هذه الحدود، وقد نشاطها الى مناطق الفروع الأخرى، وهذا النوع من التنظيم فوائد عديدة منها: توفير خدمات سريعة وبتكاليف أقل لسكان المناطق الذين لن يضطروا للتوجه الى الادارة المركزية للحصول على الخدمات، فالوحدات الفرعية ستوفرها لهم وبسرعة أكبر (هذا بافتراض أن تفوض الفروع الصلاحيات اللازمة لذلك)، ثم أن وجود الوحدات الجغرافية يتيح تكييف الخدمات بحيث تتلاءم وظروف واحتياجات كل منطقة التي تنشأ من وجود اختلافات عرقية أو اجتماعية أو جغرافية بين منطقة وأخرى.

من جهة أخرى، فإن هذا التنظيم قد يجعل من الصعب على الادارة المركزية وضع سياسات عامة لكافة المناطق، كما أن بعد الفروع عن المركز سيحد من استفادتها من أصحاب التخصصات والخبرات الموجودين في المركز، كما قد تواجه ادارة المنظمة في بعض الحالات صعوبة في رسم الحدود الجغرافية لمناطق عمل فروعها، فالمشاريع الزراعية الكبيرة قد تمتد رقعتها وتوزع منشآتها في أكثر من منطقة جغرافية واحدة فأى من الفروع ستشرف عليها؟ وفي حالة حدوث وباء في منطقة زراعية فهل تترك الوحدة الزراعية المسؤولة عن المنطقة، لتكافح الوباء وحدها لأن ذلك يقع ضمن اختصاصها، وحتى لو أدى ذلك الى انتشار الوباء الى مناطق أخرى وبالتالي حدوث كارثة زراعية؟

التجميع على أساس المشروع

أخيرا فإن التجميع قد يكون في شكل تنظيم مشروع، وتبرز الحاجة اليه عندما تريد ادارة منظمة انجاز مهمة وقتية، مثل اجراء دراسة أو تنفيذ مشروع وتكون التخصصات اللازمة لانجازها متوفرة داخل المنظمة، فتقوم الادارة بانشاء وحدة تنظيمية للمهمة أو المشروع وتربط بها التخصصات (الموظفين) اللازمة (أنظر الشكل الآتي)، و يكلف مدير الوحدة الموظفين التخصصيين بالعمل في هذه الوحدة بصورة مؤقتة وعادة لا يكونون

مشغرين تماما للحمل فيها فيستمررون بأداء بعض مهام وظائفهم الأصلية ، وعندما يكتمل تنفيذ المهمة أو المشروع التي أنشئت من أجلها الوحدة ، يتم حلها و يعود موظفوها الى وظائفهم الأصلية في الوحدات التنظيمية الثابتة .



وكما يتضح من الشكل فإن الموظف في وحدة المشروع يتلقى الأوامر والتوجيهات من رئيسين ، وهما مدير المشروع ، والرئيس الذي يرتبط به بحكم وظيفته الأصلية ، وقد يصعب عليه تنفيذ هذه الأوامر والتوجيهات وأرضاء الرئيسين .

تعدد أسس التجميع

غالباً ما يستعمل في التنظيم الواحد نوعان أو أكثر من أسس التجميع ، فقد يكون تنظيم المقر الرئيسي أو مركز المنظمة على أساس الوظيفة أو الغرض الرئيسي ، وتكون للمنظمة فروع في مناطق مختلفة (تنظيم أو تجميع على أساس جغرافي) وفي كل فرع قد

تشأ وحدات تنظيمية تخدم فئات مختلفة من الزبائن أو المستخدمين (تنظيم على أساس الزبائن).

الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة

تصنف الوحدات التنظيمية التي يتكون منها التنظيم الى ثلاثة أصناف : تنفيذية واستشارية ومساعدة، وتختص الوحدات التنفيذية بالمهام التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، فادارة انتاج في منظمة صناعية هي وحدة تنفيذية، كما أن ادارة التحليم المهني في وزارة المعارف هي أيضا وحدة تنفيذية، وتختلف الوحدات الاستشارية والمساعدة عن الوحدات التنفيذية في كون مساهمتها في تحقيق الأهداف غير مباشرة وذلك من خلال تقديم الخدمات للإدارة والوحدات التنفيذية ومساعدتها في أداء مهامها، وهكذا فإن وحدات التنظيم والأساليب والتخطيط والمتابعة هي وحدات استشارية، كما أن وحدات الشؤون المالية وشؤون الموظفين والمشتريات والخدمات هي وحدات مساعدة.

تقوم الوحدات التنفيذية بالمهام الأساسية لتحقيق الأهداف، أما الوحدات الاستشارية فتساعد الإدارة على أداء مهامها، لذا فإن الحاجة لها وعددها وحجمها، ترتبط بصعوبة مهام الإدارة، فادارة المنظمة البسيطة قد لا تكون بحاجة الى وحدات استشارية تساعدها في التخطيط والرقابة والتنظيم، ولكن عندما يكبر حجم المنظمة و يتوسع تنظيمها وتكثر فروعها وتتعدد أعمالها، تظهر الحاجة الى وحدات استشارية، وهناك قاعدة عامة مفيدة هي أن المدير الذي لا يجد الوقت الكافي لوضع الخطط والاهتمام بالتطوير وقراءة التقارير، يحتاج الى مساعدة، وتأتي المساعدة عادة من هؤلاء الاستشاريين.

وقد زادت الحاجة الى الاستشاريين في النصف الثاني من القرن الحالي بعد نمو المعرفة المنهجية في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة فلم يعد بإمكان المدير اللام بها

واكتساب المهارة اللازمة لاستعمال الطرق الكمية الحديثة في اتخاذ القرارات وتصميم نظم المعلومات، وكما يستدل من سماها فإن الوحدات الاستشارية تقدم خدمات استشارية تخصصية للإدارة، فوحدة التخطيط والمتابعة لا تقوم بأعداد الخطط ومتابعة تنفيذها بدلاً من إدارة المنظمة وإنما تقدم لها العون الفني لوضع خطط تحقق الأهداف بأقل التكاليف، وتصمم نظاماً للمتابعة يوفر لها المعلومات عن سير تنفيذ الخطط، وهذه الخطط ونظم المتابعة التي تصدر عن وحدة التخطيط والمتابعة، لا تصبح مشروعة وملزمة إلا إذا أقرتها الإدارة صاحبة السلطة.

بشكل عام يمكن تلخيص عمل الوحدات الاستشارية في ثلاث مهام رئيسية هي:

- إجراء الدراسات اللازمة لحل مشكلات العمل التي تواجه الوحدات التنفيذية.
- جمع المعلومات لوضع القرارات.
- تقديم المشورة التخصصية.

لا تختلف الوحدات المساعدة عن الوحدات الاستشارية في كونها تساهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الأهداف من خلال تقديم الخدمات والتسهيلات للوحدات التنفيذية والاستشارية، فوحدة شؤون الموظفين في جهاز الضرائب لا تشارك في تقدير وتحصيل الضرائب، لكنها تقدم خدمات حيوية لإدارة الجهاز من خلال اجتذاب القوى العاملة ووضع الخطط لتطور آدائها.

لإدارة الوحدات التنفيذية سلطات لاتخاذ القرار، ممارستها في وضع خطط وبرامج المنظمة، وفي تنظيم وتوزيع العمل فيها أما الوحدات الاستشارية والمساعدة فليس لها مثل هذه السلطات، فالقرارات والتعليمات التي تصدرها وحدة التعليم الثانوي (وهي وحدة تنفيذية) ملزمة للعاملين في نشاط التعليم الثانوي، ونستطيع أن نتعرف على الوحدات التنظيمية التي يجب أن تلتزم بها إذا تتبعنا خطوط السلطة التي تبدأ عند هذه الوحدة، وتنتهي عند أصغر الوحدات التنظيمية عند قاعدة الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ولا يمتلك الاستشارى سلطة على التنفيذيين، إلا أن معارفه وخبراته التى يبنى عليها توصياته ومقترحاته قد تمنحه ما يسمى بـ «سلطة الاستشارى» أو «سلطة المعرفة» فإذا اعتبر التنفيذيون أن الاستشارى مرجع فى حقل تخصصه فإنهم على الأغلب سيقبلون بتوصياته و يعملون بها وهذا هو الأساس الوحيد لسلطة الاستشارى التى تختلف عن سلطة التنفيذيين المستدة الى أسس شرعية من نظم ولوائح.

و يرى دالتون (١٩٥٩) أن الشناقر بين الوحدات التنفيذية والاستشارية يحدث بسبب الاختلاف فى طبيعة العمل التنفيذي والاستشارى، فبينما يتمسك التنفيذيون بتقاليد وأساليب العمل التى اعتادوا عليها، يدعو الاستشاريون الى تغييرها أو تطويرها، و يعتبر بعض التنفيذيين الاستشاريين متطفلين، يتدخلون فى شئونهم بدون وجه حق ونادراً ما يقدمون شيئاً مفيداً.^٦

عدد وحجم الوحدات

تشير نتائج البحوث الى أن توحجيم المنظمة بشكل عام لا يعنى بالضرورة زيادة بنفس الدرجة فى عدد وحجم كافة الوحدات التنظيمية من تنفيذية واستشارية ومساعدة فبالنسبة للوحدات التنفيذية وجد مير (١٩٧٩) أن عددها يزداد مع زيادة حجم المنظمة،^٧ ولكن النتائج التى حصل عليها الباحثون بخصوص الوحدات الاستشارية والمساعدة كانت متباينة.

وجد ليرير (١٩٧٣) ارتباطاً وثيقاً بين زيادة التخصص والتعقد البيئى - التى هي سمة من سمات عصرنا الحاضر - وبين عدد الاستشاريين، ففى عينة دراسته التى تكونت من (٣٠) شركة بلغ عدد الوحدات الاستشارية التى استحدثت بين (١٩٢٠) و (١٩٥٠) (٢٩٢) وحدة، وأكثر من نصف هذا العدد استحدثت فى فترة السنوات العشرين (١٩٥٠) و (١٩٦٠).^٨ وتوصل جايلد (١٩٧٢) الى نتيجة وهى أن عدد

العاملين في الوحدات الاستشارية والمساعدة يرتبط بعلاقة طردية وخطية مع عدد العاملين الكلي في عينة من (٥٤) شركة بريطانية،^٩ وحصل بيكر ودافيس (١٩٥٤) على نتيجة مشابهة في دراستهما لعينة من (٢١١) شركة،^{١٠} كما أبدت النتائج التي توصل اليها تيرين وميلز (١٩٥٥) وجود هذا الارتباط،^{١١} أما هير (١٩٥٩) فقد لاحظ في دراسته لأربع شركات أن عدد الاستشاريين ازداد في الفترة الأولى بعد انشاء هذه الشركات ولكنه استقر عند مستوى معين،^{١٢} ولكن نتائج بحوث أخرى في الموضوع أظهرت أن عدد الموظفين المطلق في الوحدات الاستشارية والمساعدة قد يرتفع مع ازدياد حجم المنظمة، إلا أن نسبتهم الى العدد الكلي للعاملين عادة ما تنخفض، وهذا ما أكدته النتائج التي حصل عليها هاس وزملاؤه (١٩٦٣) والمراجعة التي قام بها هال (١٩٧٧)،^{١٣} ويرى بعض الباحثين مثل ريشنج (١٩٦٧) وتيرين وميلز (١٩٥٥) أن الزيادة في عدد العاملين في الوحدات الاستشارية والمساعدة لا تحدث الا عندما تؤدي الزيادة في حجم المنظمة الى تعقد عملياتها وظهور مشكلات تنسيقية،^{١٤} وهذا لا يتعارض مع الدعوة الى تحسين كفاءة المنظمة من خلال تقليل الموارد المخصصة للوحدات المساعدة والاستشارية عما يخص للوحدات التنفيذية.

المستويات الادارية

يتكون التنظيم من عدد من المستويات الادارية و يتضمن كل مستوى اداري وحدة تنظيمية أو أكثر، فالوحدات التنظيمية التي يرؤسها مديرون عامون تكون مستوى ادارياً في التنظيم، كما أن الوحدات التنظيمية التي تظهر على غطط التنظيم بمستوى أقسام تشكل مستوى ادارياً آخر.

يصنف دارسو التنظيم المستويات الادارية الى ثلاثة: الإدارة العليا، الادارة الوسطى، والادارة الاشرافية، ولا توجد قواعد متفق عليها تبين أين يبدأ كل مستوى

وأين ينتهي على الهيكل التنظيمي، وقد تشمل الادارة العليا والادارة الوسطى على أكثر من مستوى ادارى، فالادارة العليا قد تشمل على مجلس ادارة المنظمة ورئيسها ونوابه، وبينما يعتبر البعض الادارات العامة ضمن الادارة العليا، فقد يضعها آخرون مع الادارة الوسطى الشئ تشتمل أيضا على مديرى الادارات، أما الادارة الاشرافية فتضمن على المستوى الادارى الذى يشرف مباشرة على الموظفين التنفيذيين.

ان الادارة سواء كانت عليا أو وسطى أو اشرافية تقوم بنفس المهام الادارية من تخطيط ورقابة واتخاذ القرار وغيرها، ولكن أهمية وصعوبة وشمولية هذه المهام تختلف من مستوى ادارى الى آخر، فتخطيط الادارة العليا يختلف عن التخطيط الذى تمارسه الادارة الاشرافية والاختلاف أيضا موجود وواضح فى ممارسة الرقابة وغيرها من المهام الادارية وكما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (٢)
مهام المستويات الإدارية الثلاثة

المهمة المستوى الإداري الإدارية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الأشرافية
التخطيط	تخطيط للمدى الطويل (٥، ١٠ سنوات) وتضع أهداف المنظمة واستراتيجيتها	تخطيط للمدى القصير (سنة واحدة) وتشارك في تعدد أهداف الوحدات التخطيطية التي تشرف عليها	تخطيط للمدى القصير (أسبوع إلى شهر) وتضع برامج وجداول التنفيذ التفصيلية
اتخاذ القرارات	تضع القرارات الأكثر صعوبة ولكل المنظمة .	تتخذ القرارات الأقل صعوبة والمتعلقة بنشاطات الوحدات التنظيمية التي تشرف عليها.	تتخذ القرارات اليومية ذات الطبيعة المبرمجة (السهلة نسبيا)
عدد القرارات التي تتخذها	قليل نسبيا	وسط	كثير نسبيا
الإشراف والتوجيه	تضع الواجبات والسياسات العامة المنظمة لأعمال المنظمة و يكون إشرافها عاما .	تضع السياسات وقواعد وأجراءات العمل للنشاطات التي تشرف عليها وتشرف على الوحدات التنظيمية المرتبطة بها .	تصدر أوامر وتوجيهات التنفيذ اليومية و يكون إشرافها محدد ودقيقا .
الرقابة	تمارس رقابة عامة غير تفصيلية على مستوى أداء المنظمة ومدى تحقيق الأهداف .	تمارس رقابة على أداء الوحدات التنظيمية المرتبطة بها .	تمارس رقابة مباشرة ومستمرة وتفصيلية .

يجب أن لا يختلف كثيراً توزيع المهام الادارية في أى تنظيم عن التوزيع المين في الجدول السابق ، ومن المؤكد أن النتائج ستكون سيفة بالنسبة للمنظمة لو كانت درجة التسباين عالية ، فلو اقتنعت الادارة العليا مثلاً بأنها وحدها القادرة على اتخاذ كافة القرارات في المنظمة بما في ذلك القرارات المبرجة فان ذلك سيكون على حساب القرارات الأكثر صعوبة والأكثر أهمية . فبالرغم من أن وضع قرار مرمج لن يأخذ الكثير من وقت الادارة العليا إلا أن عددها كبير وبالتالي فانها ستزاحم القرارات الأكثر أهمية على جدول أعمال الادارة العليا ، كما لو أرادت الادارة العليا مثلاً أن تمارس الاشراف المباشر ومتابعة أمور التنفيذ التفصيلية فان ذلك سيصرفها الى حداما عن الاشراف العام وقد يفقدها النظرة العامة الشمولية التى يتيحها لها موقعها المطل على كل التنظيم .

ولنفرض أن تنظيما ما يتكون من مدير عام وأربعة ادارات وثمانية أقسام ، وأن هذا التنظيم لو وضع اعتباطا فهل يستطيع المدير العام أن يقوم بعمل المديرين الأربعة أو حتى بجزء منه ، وهل من الممكن أن يقوم المدير العام مهما بلغت قدرته الادارية ولو بجزء يسير من مهام مديري الأقسام الثمانية بالإضافة الى مهامه الأصلية ، لو حدث مثل هذا الوضع فان النتيجة المحتمة هى ضعف أداء كافة المستويات الادارية ، فلا الادارة العليا استثمرت كل وقتها الثمين في أداء مهامها الحيوية ، ولا الادارات الأدنى تركت تؤدى مهامها .

عدد المستويات الادارية

ضع أمامك مخططين لهيكلين تنظيميين وحاول أن تحدد أيهما «أطول» من الآخر ، فالأطول نسبيا هو الذى تزيد عدد مشوياته الادارية على الهيكل الآخر ، ومن الواضح أن عدد مستويات تنظيم (أ) أكثر من عدد مستويات تنظيم (ب) وبالتالي فهو

التنظيم الأطول مقارنة بتنظيم (ب) :

تنظيم (أ)	تنظيم (ب)
الرئيس	المدير العام
نواب الرئيس	الإدارات
الإدارات العامة	الأقسام
الإدارات	الوحدات
الأقسام	
الوحدات	

يرتبط عدد المستويات الإدارية لتنظيم ما بحجم ومدى تنوع نشاطات المنظمة، فلو لم تكن نشاطات المنظمة ذات التنظيم (أ) كثيرة ومتنوعة لما تطلب الأمر وجود نواب للرئيس وإدارات عامة، ولو كانت مهام الأقسام محدودة لما كانت هناك حاجة لأحداث وحدات (مستوى إداري إضافي).

من الواضح أن زيادة عدد المستويات الإدارية يؤدي إلى زيادة (عمودية) في عدد المديرين كما أنه يتيح توزيعاً أقل كثافة للمهام بحيث تتحقق درجة أعلى من التخصص (قارن مثلاً بين إدارة تصميمات واحدة تقوم بكافة أنواع التصميمات وبين إدارة تصميمات يرتبط بها قسمان واحد لتصميم الطرق والآخر لتصميم الجسور)، ولكن أحداث مستوى إداري إضافي يرفع من تكاليف التنظيم.

هل سيحل الحاسب الآلي محل بعض المديرين؟

ينقل سكوت (١٩٨١) نتيجة توصل لها بوندكس وهي أن نسبة المديرين ومساعدتهم إلى العاملين في الإنتاج قد ازدادت تدريجياً في عدد من الدول الغربية بما

يقترح من (١٠) في المائة في (١٩٠٠) الى أكثر من (٢٠) في المائة في (١٩٥٠)^{١٥}، فهل تستمر هذه الزيادة أم لا في ضوء التطورات الحديثة في تكنولوجيا الإدارة؟ توقع ليفت ووايسلر (١٩٥٨) أن يؤدي استعمال الحاسب الآلي الى تقليل أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى وبالتالي يقل عدد المديرين في هذا المستوى، فالحاسب الآلي سيوفر للإدارة معلومات أكثر اكتمالا وصحة وسيبسطها وبسهولة استخدام الطرق الكمية وأساليب بحوث العمليات في وضع القرارات والتخطيط^{١٦}، وقد أبدت النتائج التي حصلت عليها هوس (١٩٦٠) في دراستها لبيئة من تسع عشرة شركة وجود هذا التأثير، فقد تدنت أهمية ومكانة العديد من الوظائف الإدارية نتيجة استخدام الحاسب الآلي^{١٧}، كما وجد هانولد (١٩٧٣) أن استعمال الحاسب الآلي في إحدى الشركات الكبيرة أدى الى الاستغناء عن (١٠٠) وظيفة من وظائف الإدارة الوسطى^{١٨} و يرى ماثان وو يليامز (١٩٦٢) أن هذا يرجع الى ارتفاع درجة النمطية والتكرار في عمل الإدارة الوسطى^{١٩}.

من جهة أخرى، لم يجد باحثون آخرون أدلة على انخفاض أهمية دور الإدارة الوسطى بسبب استعمال الحاسب الآلي، وعلى العكس من ذلك فقد لاحظت شويتز (١٩٦٥) نموا في مهام الكثير من وظائف الإدارة^{٢٠}، كما أن ديليهانتي (١٩٦٧) أبلغ عن ارتفاع عدد المديرين في الإدارة الوسطى^{٢١}، و يرى كانتر (١٩٧٣) أن الإدارة العليا تستمر بالاعتماد على الإدارة الوسطى كحلقة وسيطة، في حصولها على المعلومات حتى بعد ادخال الحاسب الآلي^{٢٢}، أما ديل (١٩٦٧) فينتوقع أن يتحسن موقف الإدارة الوسطى لأنها ستحصل على معلومات أفضل مما يمكنها من وضع قرارات أفضل، ولن يعرض الحاسب الآلي عن الإدارة الوسطى الا في أداء المهام الروتينية وسيكون هذا في صالحها لأنه سيجب لها وقتاً أكثر لانجاز المهام الأكثر أهمية والأشد صعوبة^{٢٣}.

يصعب وضع استنتاجات محددة على أساس هذه النتائج المتناقضة حول تأثيرات الحاسب الآلي على الإدارة، وإن كانت النتائج ترجح استمرار الإدارة الوسطى في أداء

دورها الهام بعد استعمال الحاسب الآلي وتشبع احتمال اضمحلالها تدريجيا كما توقع البعض.

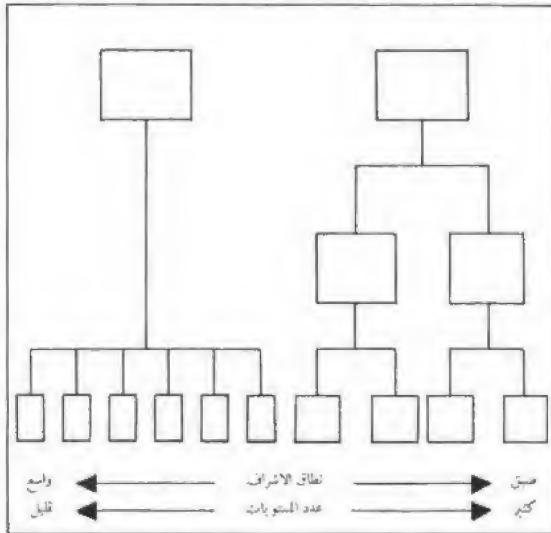
نطاق الاشراف

هو جانب آخر من جوانب التنظيم الرئيسية التي يركز عليها دارسو التنظيم والمستشارون التنظيميون في تحليل التنظيم، و يعرف نطاق الاشراف بأنه عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير أو رئيس واحد و بصورة مباشرة، فإذا كان يرتبط بمدير عام مثلاً ثمانين وخمس ادارات، فإن نطاق اشرافه هو سبعة وهو مجموع عدد النشائين ومديري الادارات الخمسة الذين يرتبطون به مباشرة. اذا لايشمل نطاق اشراف هذا المدير العام مرؤوسيه نائيه، وإنما فقط الموظفين الذين يشرف عليهم مباشرة و يصدر لهم التوجيهات المباشرة و يتصلون به بشكل منتظم ومباشر و بدون وسطاء.

دعا مفكر و مدرسة مبادئ الادارة الى تحديد (و بالأحرى تضييق) نطاق الاشراف بعدد معين من المرؤوسين، ونصحوا المديرين بالالتزام بهذا النطاق المحدود كمبدأ اداري جيد، فبالنسبة لارو بك (١٩٣٥) يجب أن لايتجاوز نطاق الاشراف (٥) أو (٦) مرؤوسين والنطاق الأمثل هو (٤)، أما هاملتون فقد حدد نطاق الاشراف بين (٣) و (٦)، ومع أن جوليك رفض تحديد نطاق الاشراف، لأن ذلك في رأيه يعتمد على عوامل عديدة إلا أنه كان يفضل أن يكون ضيقاً^{٢٤}.

تستند مبادئ الادارة لعموميتهها كما أن نتائج البحوث لم تثبت صحتها و يتعارض مبدأ نطاق الاشراف الضيق مع مبدأ آخر من مبادئ الادارة، وهو تقليص خط السلطة أو تقليل عدد المستويات الادارية، فتقليص نطاق الاشراف يؤدي الى زيادة في عدد المستويات الادارية، ومن جهة أخرى فإن تقليل عدد المستويات

الإدارية بهدف تطبيق مبدأ تقصير خط السلطة يفرض توسيع نطاق الإشراف،
 ولتوضيح العلاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية نشبه التنظيم بالكرة
 المطاطية، فإذا ضغطت على الكرة (التنظيم) من الجانبين (أى قصص نطاق الإشراف)
 تمددت نحو الأعلى والأسفل (أى ازداد عدد المستويات الإدارية)، أما إذا عرضتها
 لضغط من أعلى وأسفل (أى تقليل عدد المستويات الإدارية) فإنها تتمدد نحو
 الجانبين (أى توسيع نطاق الإشراف) لذا فقد نساءل الشككون في صحة هذه
 البادىء: كيف توفق الإدارة بين هذين المبدأين المتناقضين؟



لا تعترف النظرية الحديثة في الادارة والتنظيم (نظرية الموقف) بوجود مبادئ عالمية للادارة تصلح لكل الظروف والمواقف، فلا يمكن تحديد نطاق اشراف واحد يناسب كل المديرين، فقد لايزيد نطاق اشراف مدير على خمسة مرؤوسين، بينما نجد مديراً آخر يعمل تحت ظروف مختلفة و يشرف بنجاح على عشرين مرؤوس، فالظروف والعوامل التي تشيئين من موقف الى آخر هي التي تقرر نطاق الاشراف المناسب للمدير. وقد تكون هذه العوامل تأثيرات متضادة، أي أن بعضها يدفع الى تقليص نطاق الاشراف بينما تضغط أخرى باتجاه توسيعه، لذا يجب على المدير أو المستشار التنظيمي أن يتقصى هذه العوامل و يدرس تأثيراتها قبل تحديد نطاق الاشراف المناسب، ومن هذه العوامل مايلي :

١- اذا كان أسلوب المدير في الاشراف دقيقاً وتفصيلياً فيكون من الصعب عليه الاشراف على عدد كبير نسبياً من المرؤوسين، فهذا المدير يتابع شخصياً أداء مرؤوسيه و بصورة تفصيلية و يتطلب هذا النوع من الاشراف نسبة عالية من وقت المدير (مقارنة بالمدير الذي يتبنى أسلوب الاشراف العام)، وبما أن وقت المدير محدود فإن هذا العامل سيحد من نطاق اشراف المدير.

٢- تختلف قدرات المديرين على الاشراف، ويشكل عام فإن لكل فرد نطاق انشاء أو اهتمام محدود، ومعنى ذلك أن الفرد أو المدير في هذه الحالة لا يستطيع توزيع انتباهه أو اهتمامه بين عدد غير محدود من المرؤوسين وقضايا العمل التي يعرضونها عليه، لذا فإن نطاق الانشاء هو عامل مقيد لنطاق الاشراف وهو يتفاوت بين مدير وآخر.

٣- يظهر من تجارب المستشارين أن النزول عند رغبات المديرين في تحديد ارتباطهم التنظيمي، معناه أن يرتبط الجميع بالرئيس الأعلى للمنظمة، و يتوقع المديرون أن يهيئ لهم هذا الارتباط الحصول على دعم مالي ومعنوي أكبر، والاتصال بسرعة

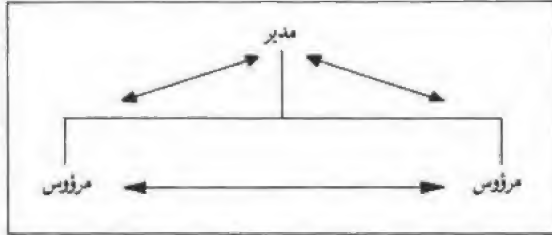
برئيس المنظمة وإبصال أفكارهم ومقترحاتهم اليه بدون المرور بوسيط ، إذن يؤثر هذا العامل باتجاه توسيع نطاق اشراف الادارة العليا .

٤ - كلما تحسنت كفاءة الرؤوسين في أداء واجباتهم واستعدادهم لتحمل المسؤوليات كلما أمكن توسيع نطاق الاشراف ، فالموظف الذي يتجزأ ما يكلف به وفقا لمعايير الكفاءة والجودة المحددة (يدون تأخير أو أخطاء أو هدر للموارد) لا يحتاج الى اشراف دقيق ومفصل على عكس الموظف المبتدئ قليل الخبرة أو الذي لم يكتسب بعد المهارات اللازمة لأداء مهام وواجبات وظيفته ، فزيادة موظف كفاء على نطاق اشراف مدير لا يجعله نفس العبء الذي ستحمله لو كان الموظف غراً أو متنبهاً .

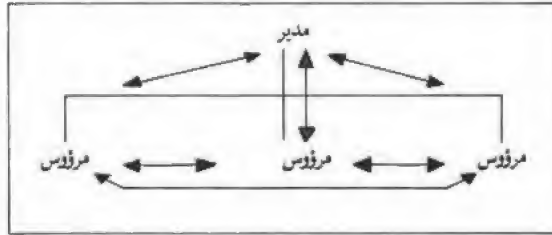
٥ - كلما كانت الوظائف التي يشرف عليها المدير متشابهة ومتجانسة كلما أمكن توسيع نطاق اشرافه وقد أكدت ذلك نتائج بحث قام به أوديل (١٩٦٧) ^{٢٥} ، ومن جهة أخرى فإن التنوع في طبيعة الوظائف وتعدد تخصصاتها سيضيق من نطاق الاشراف لأن كل واحدة من هذه الوظائف ستطلب إجراءات اشرافية مختلفة . وقد نلاحظ أن رئيس وحدة نسخ يشرف مباشرة على عشرين ناسخاً أو أكثر ، وهذا ممكن لأن طبيعة وظائف الناسخين روتينية وتتركز مهمة المدير على توزيع أعمال النسخ بينهم ومتابعة انجازها وفقاً لمعايير أداء محددة ودقيقة ، ولكن كلما ازدادت صعوبة الوظائف (أي كانت مهامها أقل روتينية وغطية) سيكون الاشراف عليها أكثر صعوبة مما يستدعي تقليص نطاق الاشراف ، وهكذا فإن نطاق اشراف المدير المالي سيكون أضيق من نطاق اشراف مدير النسخ لأن وظائف الادارة المالية أشد صعوبة وأقل روتينية من وظائف النسخ .

٦ - ينتج عن زيادة عدد مرؤوسى المدير الواحد زيادة في عدد الاتصالات والعلاقات داخل هذه المجموعة أو الوحدة ، فإذا كان المدير يشرف على مرؤوسين اثنين فإن

عدد الارتباطات أو العلاقات التي تتكون داخل وحدته هو ثلاثة وكما يبين من الشكل التالي :



أما إذا أضيف مروؤوس ثالث فإن الارتباطات ستزداد بدرجة أعلى وسيكون عددها ستة وكما يبين من الشكل التالي :

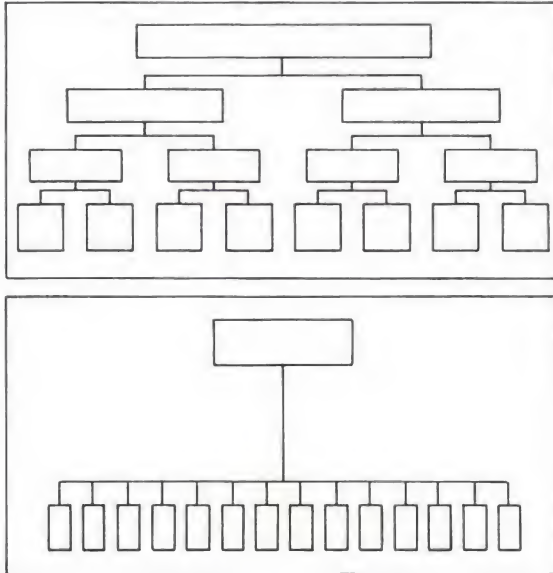


وبما أن المدير مسئول عن تنظيم علاقاته بمروؤوسيه وكذلك العلاقات بين مروؤوسيه فإن هذا يعد من التوسع في نطاق الإشراف .

٧ - أخيراً ، فإنه بالإمكان توسيع نطاق إشراف المدير إذا كان له مساعدون .

حالة دراسية تنظيم طويل أم مفلطح

أجرى كارزو و بانوزاس (١٩٦٩) مقارنة بين كفاءة تنظيمين أحدهما طويل والأخر مفلطح (كما هو مبين في الشكل الآتي) في أداء مهمة محددة وهي تقدير كمية الطلب على سلعة معينة والتي سيتم شراؤها من الموردين^{٢٦}:



المطلوب منك أن تتوقع النتائج التي حصل عليها الباحثان وذلك بالاجابة على مايلي:

- أي من التنظيمين أنجز المهمة في وقت أقصر (سرعة الانجاز) ؟ ولماذا ؟
- أي من التنظيمين توصل الى نتيجة أفضل وأكثر دقة (جودة الانجاز) ؟ ولماذا ؟

المركزية واللامركزية

يوصف التنظيم بالمركزية أو اللامركزية، وفي الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لامركزية بدرجة تامة أو مطلقة، ففي كل الحالات تكون درجة مركزية أو لامركزية التنظيم نسبية، وتحدد عادة على مقياس مدرج كالتالي:

مركزي ١ ب ج لامركزي

فالتنظيم (ج) هو أقرب الى اللامركزية من التنظيمين (ب) و (أ)، أما (أ) فهو أقرب الى المركزي من (ب) و (ج)، وكلما ازداد مجال التصرف للمستويات الادارية دون الادارة العليا، كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم، ويرتبط مجال التصرف بسلطات أو صلاحيات المستويات الادارية، وفي تعريفهما اللامركزية قرن بيكر ونيوهاوزر (١٩٧٥) بين اللامركزية ودرجة سيطرة مديري وحدات التنظيم على الموارد، فاللامركزية حسب تعريفهما تكون عالية نسبياً اذا كان هؤلاء المديرين سلطات التصرف بالموارد المتاحة لهم من قوى عاملة وأموال ومواد^{٢٧}. أما ديسلر (١٩٦٧) فيعرف اللامركزية بأنها تفويض سلطات اتخاذ القرار^{٢٨}، ولكن هذا التعريف غير كاف لأنه لا يميز بين تفويض الصلاحيات من رئيس الى مروض وبين اللامركزية التي هي توزيع للصلاحيات بين كافة مستويات الادارة ولدى زمني أطول نسبياً من مدى التفويض، وهذا التوزيع قد يفرض على الادارة من قبل سلطة أعلى.

وفقاً لدليل (١٩٥٩) فإن التنظيم يتجه نحو اللامركزية كلما^{٢٩}:

- ازداد عدد القرارات التي تضعها المستويات الإدارية الأدنى على التنظيم.
- كانت درجة أهمية هذه القرارات عالية.
- ازداد عدد النشاطات التي تتأثر بالقرارات المتخذة من قبل المستويات الإدارية الأدنى.

و يستعمل مصطلح اللامركزية أيضاً للإشارة الى وجود فروع للمنظمة وتسمى هذه باللامركزية الجغرافية لتمييزها عن اللامركزية الإدارية.

يدعو العديد من دارسي التنظيم الى اللامركزية باعتبارها صفة إيجابية في التنظيم وعلى افتراض أنها تحقق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية، لذا فإن الإدارة الرشيدة، في رأيهم، هي التي تحرص على بلوغ درجة عالية من اللامركزية، ولكن لا توجد أدلة موضوعية تستند هذه الدعوة، فهي اذن مجرد مبدأ آخر من «مبادئ» الإدارة التي لم تثبت صحتها وجدواها دائماً، فاللامركزية قد لا تكون مناسبة في بعض الحالات والمواقف، وهي لها مساوئ مثلما لها مزايا.

اختيار الدرجة المناسبة من المركزية أو اللامركزية

قبل أن يحدد المدير أو المُنشِئ التنظيمي الدرجة المناسبة من المركزية أو اللامركزية في التنظيم، عليه أن يحلل عوامل الموقف المؤثرة في ذلك، والتي تشير إليها النقاط التالية:

- ١ - تتطلب إدارة المنظمة الكبيرة قدرأ أكبر من اللامركزية التنظيمية مقارنة بالمنظمة الصغيرة التي تستطيع ادارتها العليا الاحتفاظ بأغلب سلطات اتخاذ القرار (مركزية عالية) بدون أن تواجه صعوبات في إدارة وتوجيه نشاط المنظمة، ولكن عندما يكبر حجم المنظمة متكر مع أعباء الإدارة، ولن تستطيع الإدارة العليا وحدها وضع كافة أو أغلب القرارات اللازمة لتسيير نشاط المنظمة.

وتؤيد نتائج عدد من البحوث وجود ارتباط بين الحجم واللامركزية، فقد وجد ديل (١٩٥٩) علاقة قوية بين الحجم واللامركزية، ولكنه لاحظ أيضا أن بعض المنظمات الكبيرة لم تتحول عن التنظيم المركزي مما يدل على أن كبر الحجم لا يجتزم اللامركزية^{٣٠}، وقد أكدت النتائج التي حصل عليها بوه وزملاؤه (١٩٦٩) وجود ارتباط بين الحجم واللامركزية^{٣١}، كما برز الحجم في دراسة جايلند (١٩٧٣) لعينة كبيرة من الشركات البريطانية كعامل مؤثر رئيسي نحو اللامركزية^{٣٢}، أما نتائج ودوارد (١٩٦٥) وهال (١٩٧٢) فلم تؤكد وجود ارتباط قوى بين الحجم والتنظيم^{٣٣}.

٢ - يؤثر الانتشار الجغرافي للمنظمة على التنظيم بتفضيل اللامركزية، وذلك لسبب واضح وهو البعد الجغرافي الذي يفصل بين المركز الرئيسي للمنظمة وفروعها المنتشرة في مناطق عديدة أو في عدة دول وربما عدة قارات، فبالرغم من التطورات الكبيرة في وسائل الاتصالات التي جعلت من السهل على الإدارة في المركز تبادل الاتصالات مع فروعها في أي مكان من العالم إلا أن الحاجة إلى منح الفروع درجة من الاستقلال في تصريف أعمالها تبقى قوية، فمدير الفرع أدرى بظروف الفرع وبيئة المنطقة التي يعمل فيها، وقد لا يفلح في إيصال صورة كاملة عن المواقف التي تواجه الفرع إلى الإدارة المركزية، لذا فإنه أقدر على وضع القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب للتعامل مع هذه المواقف.

٣ - تسبب المنظمات ذات المنتجات أو الخدمات المتنوعة نحو اللامركزية لائحة عمل حرة التصرف المناسب للإدارات المسؤولة عن صنع هذه المنتجات أو تقديم الخدمات لتسيير نشاطها بالطريقة المناسبة، وفي هذه الحالة قد تكتفي الإدارة المركزية بوضع الخطط والسياسات العامة وتترك للوحدات الإنتاجية وضع برامج العمل التفصيلية، واتخاذ القرارات المناسبة لإدارة عملياتها الفنية وحل المشكلات التي تقابلها والتعامل مع زبائنها أو المستخدمين من خدماتها.

٤ - عندما تواجه إدارة المنظمة ظروفًا غير ملائمة في البيئة المؤثرة عليها (مثل منافسة شديدة أو انخفاض مبيعاتها أو تدني الإقبال على خدماتها أو كثرة الشكاوى من دورها المجتمعي) فإنها تتجه إلى المركزية، فالإدارة العليا قد تفسر هذه الظروف البيئية السيئة على أنها تهديد أو مصدر تهديد للمنظمة قد تتفاقم تأثيراته إذا لم تتسك بزمام الأمور لمعالجة وتصحيح الأوضاع، فالمركزية تتيح لها السيطرة على الموارد وامكانيات المنظمة مما يمكنها من تنفيذ برامجها وإجراءاتها العاجلة لتلافي تأثيرات الظروف السيئة.

٥ - تعكس صفات التنظيم - إلى حد ما - فلسفة وأفكار الإدارة العليا حول ما يجب أن يكون عليه التنظيم، فإذا كانت لا تؤمن بجذوى اللامركزية تحت أية ظروف فإنها ستفرض - أو على الأقل ستميل بالتنظيم نحو - المركزية، فكم من المنظمات حولنا تعمل في الظل الممدود لرئيسها الأعلى الذي «لا تفوته شاردة ولا واردة»، مثل هؤلاء المديرين قد يحرزون نجاحاً كبيراً أثناء مراحل تأسيس وتثبيت دعائم المنظمة (الفترة الأولى بعد إنشائها) إلا أنهم سيعجزون عن التعامل مع التعقد في العمليات والعلاقات التي تنتج عن نمو المنظمة.

٦ - توقع ليفت وايسلر في ١٩٥٨م أن يؤدي استعمال الحاسب الآلي إلى ميل المنظمات نحو المركزية لأنه سيوفر للإدارة العليا معلومات أكثر وأدق وأسرع وصولاً من المعلومات التي كانت تحصل عليها قبل استعمال الحاسب الآلي، وسيكون باستطاعتها اتخاذ العديد من القرارات التي قد تكون فوضتها سابقاً للإدارات الأدنى، وبالتالي فإنها ستستعيد بعض هذه الصلاحيات المفقودة^{٣٥}، وأكدت نتائج المراجعة التي قام بها لاحقاً أحد الكاتبين وهو وايسلر (١٩٦٧) صحة التوقعات بخصوص المركزية^{٣٥}، كما أبدت نتائج بحوث ودراسات أخرى وجود هذا التأثير ومنها بحوث سيجمن وكارش (١٩٦٢) و يورك (١٩٦٤) وديليهانتي (١٩٦٧) وريف (١٩٦٨) وساندرز (١٩٧٧)^{٣٦}، أما النتائج التي حصل عليها

ويزنجنون (١٩٦٩) تشير الى أن الاتجاه نحو المركزية لم يكن عاملاً بل اقتصر على الوحدات التي تقوم بأعمال روتينية^{٣٧}، ويعارض أنش (١٩٦٠) وبرلينجيم (١٩٦١) إمكانية وجود هذا التأثير أصلاً لأن المعلومات التي يوفرها الحاسب الآلي لا تنفيذ منها الإدارة العليا فقط، وإنما كافة المستويات الإدارية مما يشجع على الاتجاه نحو اللامركزية وليس المركزية، و يسأل الباحثان: أين توجد الإدارة العليا الوقت للتعامل مع الشؤون المحلية التي تختص بها الفروع^{٣٨}؟ ويرى ديردن (١٩٦٧) أن استعمال الحاسب الآلي لن يؤدي بالضرورة الى المركزية لأن الإدارة العليا لا تمتلك التخصص أو الوقت للتعامل مع المعلومات التخصصية التي يولدها الحاسب^{٣٩}، أما هانت ونيو بل (١٩٧١) وكذلك كانت (١٩٧٧) فقد اعتبر الحاسب الآلي وسيلة حيادية تستطيع الإدارة استعمالها بالطريقة التي تختارها وبما يتناسب مع أفكارها وأسلوبها في الإدارة^{٤٠}.

فوائد ومشكلات اللامركزية

توفر اللامركزية فوائد للإدارة كما أنها قد تكون مصدراً لبعض المشكلات، وهذا ما يبرر اعتبارها صفة من صفات التنظيم قد تكون مرغوبة تحت ظروف معينة، دافع ورثي (١٩٥٠) عن اللامركزية لأنها تسهل عمل الإدارة وتنمي في العاملين الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية واتخاذ المبادرة، كما توقع أن يكون للامركزية تأثير إيجابي على حودة القرارات وذلك من خلال تخفيف العبء عن الإدارة العليا (قرارات أقل) مما يتيح لها وقتاً أكثر لوضع الاستراتيجيات والسياسات والقرارات المهمة وكذلك من خلال تفويض صلاحية القرار الى المستوى الذي يمتلك الشخص والمعلومات المناسبة لاتخاذ^{٤١}، وفي التنظيم اللامركزي تستجيب الوحدات الفرعية بسرعة أكبر لظروف الموقف المتغيرة باتخاذ قرارات سريعة، وقبل أن تمر الفرصة المواتية أو تستفحل الأزمة، كما أنها ستكون أكثر حماساً لتنفيذ القرارات التي تصنعها

بنفسها، وأخيراً فإن اللامركزية تقلل من الاتصالات بين المستويات الإدارية وتساهم في اختصار وتبسيط الإجراءات.

من جهة أخرى فإن اللامركزية لها عدد من المساوئ، من أهمها إضعاف سيطرة الإدارة المركزية على نشاط المنظمة بشكل عام، وقد يؤدي ذلك إلى انحراف بعض الفروع عن الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة، ووصف ترومان (١٩٤٠) كيفية حدوث ذلك^{١٢}:

«عندما تفوض سلطات كثيرة إلى الفروع يبرز خطر تأثيرها بالأفراد والجماعات (المحلية) القريبة من الفروع والأكثر اتصالاً بها... وقد تبلغ هذه التأثيرات درجة بحيث تظهر اختلافات كبيرة بين الفروع، مما يجعل من الصعب الالتزام بسياسات موحدة لعموم المنظمة».

وعندما تضعف السيطرة المركزية فقد تتجه بعض الفروع إلى تحقيق أهدافها دون اعتبار لصالح المنظمة، وتكون مهمة الإدارة العليا في التنسيق بين الوحدات الفرعية، والمحافظة على تماسك المنظمة شاقة ومكلفة في التنظيم اللامركزي، كما تقلل اللامركزية من الاستفادة من التخصصيين وأصحاب الخبرات العاملين في المركز لأن القرارات التي كانت تستعين بهم في وضعها ستكون قد فوّضت إلى الفروع التي لا تنفيذ كثيراً من خدماتهم أصلاً.

التعويض عن اللامركزية

كيف تستطيع المنظمة أن غيبي فوائد اللامركزية بدون تحمل تكاليفها الباهظة؟ إنه باستطاعة الإدارة المركزية أن تظمن إلى أن الوحدات الفرعية لن تتعصب سلباً متفرقة ولن تتخذ قرارات غير منسجمة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة من خلال وضع السياسات وتنسيق إجراءات العمل، وعندما تتخذ الفروع قراراتها ضمن الحدود التي أقرتها السياسات، فإن هذا الانسجام سيتحقق، ولهذا الغرض تضع الإدارة سياسات

عامة وسياسات خاصة لكل نشاط ، وإذا أمكن للإدارة أن تذهب الى أبعد من ذلك وتضع إجراءات عمل موحدة فإنها ستضمن تنفيذ المهام في نطق واحد من قبل الفروع وقد أكد بيلو وشويننهر (١٩٧١) اعتماداً على نتائج بحث قاما به بأن استعمال إجراءات رسمية موحدة يتيح لإدارة المنظمة اتباع درجة أعلى من اللامركزية^{٢٢}.

تفويض الصلاحيات

يسمى أيضاً تفويض السلطة و يعرف التفويض بأنه قيام المدير بتحويل جزء من عمله الفكري الى أحد مرؤوسيه ، و يعرف أيضاً بأنه منح المدير صلاحية أو صلاحيات لأحد مرؤوسيه لاتخاذ قرار أو قرارات في مجالات محددة ، والصلاحية أو السلطة هي قوة رسمية ، وصفة الرسمية أو الشرعية أساسية هنا لأن امتلاك شخص لقوة غير رسمية لايعطيه الحق في استعمالها ، أما القوة أو السلطة الرسمية فتعطي هذا الحق ، وتحدد سلطات إدارة المنظمة في نظامها أو قرار تأسيسها فيحدد النظام الأساسي للمنظمة حكومية مثلاً سلطات مجلس إدارتها ورئيسها ، وقد يسمح هذا النظام بتفويض هذه السلطات أو الصلاحيات الى مستويات إدارية أدنى .

بقض المديرين لسبب رئيسي وهو التوصل الى وضع قرارات أفضل ، فليس المنظمة لا يستطيع وحده وضع الخطط للمنظمة والرقابة على كافة عملياتها وتقييم أداء العاملين فيها ، لذا فهو يفوض بعض صلاحياته لمديرى المستويات الأدنى ويحتفظ لنفسه بصلاحيات القرارات الأكثر أهمية .

ولا تقتصر عملية التفويض على مجرد تحديد الرئيس أو المدير للصلاحيات التي يريد تفويضها الى مرؤوسيه وإصدارها بشكل قرار رسمي ، فلا بد أيضاً من تحديد النتائج المطلوبة من هذا المرؤوس تحقيقها ، لأن التفويض يتضمن أساساً نقل جزء من عمل المدير الى المرؤوس ، كما يجب أن يبين المدير المؤشرات والمعايير التي على أساسها سيقوم أداء المرؤوس ، وهذا يعني بأن المرؤوس سيحتمل أمام المدير المسؤولية عن ممارسة

الصلاحيات المفوضة له ونتائج ذلك ، وهنا يجب التأكيد على أن المدير يبقى مسئولاً بصورة تامة عن ممارسة كافة صلاحياته بما فيها الصلاحيات التي فوضها لمؤوسيه ، ولا يجوز لهذا المدير أن يعتذر بأن الأمر قد خرج من يده ، لأنه فوض هذه الصلاحيات ، إذن المسئولية لا تفوض مع الصلاحية .

تصنف الصلاحيات الى ثلاثة أنواع : تخصصية ومالية وصلاحيات خاصة بشئون العاملين ، وتعتبر الصلاحيات المتعلقة بضمون العمل أو المهام التي تختص بها المنظمة صلاحيات تخصصية مثل صلاحية اقرار برامج الصحة الوقائية في وزارة الصحة والموافقة على فتح أقسام علمية جديدة في الجامعة ، أما اعتماد وصرف المبالغ اللازمة لشراء معدات طبية أو أثاث مكاتب فهي صلاحيات مالية ، كما تصنف صلاحيات سحب المواد من المستودعات ضمن الصلاحيات المالية ، فبالرغم من أن هذه المواد قد تم شراؤها إلا أن تخصيصها لغرض معين يتطلب اصدار قرار بذلك والذي هو في جوهره قرار صرف لأموال المنظمة ، وتشمل صلاحيات شئون العاملين ، كافة القرارات الخاصة بتعيين وترقية وعلاوة ومكافأة ومعاقبة وانهاء خدمات العاملين في المنظمة .

حتى يكون التفويض ضرورياً ؟

يكون التفويض ضرورياً عندما لا يمتلك المدير التخصص المناسب والمعارف أو المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار . ونتيجة للتطورات الكبيرة في حقول المعرفة المختلفة ، لم يعد الفرد قادراً على التخصص فيما عدا مجال ضيق جداً ، فمدير المصنع مثلاً لا يستطيع اتخاذ كافة القرارات الاناجية والتسويقية والتنظيمية ، وإذا أقدم على ذلك فإنه من المحتمل جداً أن يتأخر صدور الكثير من القرارات وتندنى جودة القرارات بشكل عام ، لأن هذا المدير ذا التخصص المحدود يحتاج الى وقت أطول لفهم القضايا التخصصية المختلفة التي تعرض عليه لاتخاذ قرارات بشأنها ، ولن يتحقق له ذلك في كل الأحوال ، إذن لا يوجد حل لمشكلة هذا المدير سوى التفويض .

تؤيد بحوث عديدة ارتباط التفويض بنجاح الإدارة، فقد وجد هيمفل (١٩٤٩) أن التفويض هو أحد سمات المديرين الذين اعتبرهم مرؤوسهم مديريين ناجحين^{٤٤}، كما تبين من دراسة كودت (١٩٥٥) أن من أهم أسباب فشل المديرين هو رفضهم التفويض^{٤٥}، كما أن للتفويض تأثيراً إيجابياً على رضا المفوض اليهم إذا كانوا يرغبون بممارسة سيطرة أكبر على أعمالهم، كما أنه من أفضل الوسائل لتدريب المرؤوسين واعدادهم لشغل وظائف ادارية، لكن التفويض ليس شرطاً لنجاح الإدارة في كل الحالات. وهذا ما أكدته النتائج التي حصل عليها و يليتس (١٩٦٩) في دراسته لعينة من عشرين شركة صناعية^{٤٦}.

مقياس الحاجة الى التفويض

أجب بنعم أو لا على الأسئلة التالية :

- ١ - هل تشعر بالتعب والارهاق عند نهاية اذوام ؟
- ٢ - هل تشككي عادة من كثرة الأمور التي يعرضها عليك مرؤوسوك ؟
- ٣ - هل تختار أحيانا في أى عمل تبدأ يومك ؟
- ٤ - هل يتأخر تنفيذ الأعمال في ادارتك ؟
- ٥ - هل يتصل بك مرؤوسوك مرات عديدة في اليوم الواحد ؟
- ٦ - هل تنجز بعض الأعمال الرسمية في بيتك ؟
- ٧ - هل تجد صعوبة في الاطلاع على كافة التقارير التي يرفعها لك مرؤوسوك ؟
- ٨ - هل تشعر بالاستياء اذا حدث شيء ما في ادارتك ولم تعلم به في حينه ؟
- ٩ - هل يتأثر نشاط الادارة بشكل ملحوظ عندما تغيب عنها ؟
- ١٠ - هل طلبت احداث وظيفة مساعد لك ؟
- ١١ - هل تحرص عل أن تؤدي كل مهمة بالطريقة التي ترضى عنها ؟
- ١٢ - هل تشعر بالقلق أثناء اجازتك بشأن ما يمكن أن يحدث في الادارة ؟

الآن اجمع عدد الأجابات بـ (نعم) :

- فإذا كان عددها يتجاوز ثمانية فمن المحتمل جداً أن تكون بحاجة الى تفويض بعض صلاحياتك.
- إذا كان عددها بين (٤ و ٨) فقد تكون بلغت مستوى التفويض المناسب.
- أما إذا كان عددها يقل عن (٤) فربما تكون قد أفرطت في التفويض.

لماذا لا يفوض المديرون صلاحياتهم ؟

توجد عدة أسباب يبرر بها المديرون عدم أو قلة تفويضهم للصلاحيات ، وقد تكون هذه الأسباب حقيقية و يصعب التغلب عليها إلا أنها لا تعطي المدير دائماً الحق في الاحتفاظ بصلاحياته وعدم تفويضها ، فإذا كانت ظروف العمل تفرض قيام المدير بتفويض بعض صلاحياته فإن استمرار المدير على عدم التفويض سيكون على حساب الفعالية والكفاءة والأحدر به أن يسعى الى التغلب على معوقات التفويض والتي من أهمها مايلي :

- ١ - لا يميل المدير التسلطي الى تفويض صلاحياته لأنه لا يشعر بالارتياح إلا إذا كان مهيمناً بصورة تامة على مرؤوسيه وعلى كافة أمور العمل .
- ٢ - لا يشجع تدني قدرات وخبرات المرؤوسين المدير على تفويض صلاحياته إليهم لأن ذلك قد يكلف الإدارة كثيراً نتيجة القرارات غير الجيدة التي سيضعها هؤلاء المرؤوسون والتي سيتحمل المدير المسؤولية الكاملة عنها في الحساب النهائي .
- ٣ - يخشى بعض المديرين من أن التفويض سيفقداهم السيطرة ، واختيراً فإن المدير لن يستطيع أن يقوض إذا كان رئيسه لا يسمح له بذلك .

لماذا يتهرب المرؤوس من ممارسة الصلاحيات المفوضة اليه ؟

يشكي المديرون أحياناً من أن مرؤوسيهم يتهربون من ممارسة الصلاحيات المفوضة لهم ، وهذه الظاهرة موجودة ولها عدة أسباب منها مايلي :

- ١ - عندما يسلم المدير التفويض بيد و يسحبه باليد الأخرى ، ويحدث هذا عندما يشعر الرؤوسون بأن رئيسهم يفضل «استشارته» في كل القضايا المفوضة اليهم قبل اتخاذ القرارات بشأنها .
 - ٢ - لا يرغب الرؤوسين في تحمل المسؤولية التي تترتب على تفويض الصلاحيات فاستعداد الرؤوس الذي يخشى الفشل ونتائجه لتقليل التفويض أقل من استعداد الرؤوس الذي لا يخشى الفشل و يرغب بدور أكبر في تسخير عمله .
 - ٣ - عدم حصول الرؤوس على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المفوضة ستجعله يتردد في اتخاذها .
 - ٤ - ينتج عن التفويض مسؤوليات اضافية على المفوض اليه ، ومن الطبيعي أن يتوقع الرؤوس مكافآت اضافية تتناسب والمسؤوليات الجديدة ، واذا لم يحصل عليها فقد ينهرب من ممارسة الصلاحيات المفوضة اليه .
- وقد يقتنع المدير نفسه بأن مايفعله لايعتبر تهرباً من ممارسة صلاحياته ، فقد ذكر أحد المديرين بأنه يعرض «اقراراته» على رئيسه قبل اعلانها رسمياً لأنه «يحترم رئيسه» .

كيف تفوض؟

ابداً أولاً بوضع قائمة بكافة صلاحياتك ، ثم بعد ذلك رتبها حسب أهميتها النسبية مبتدئاً بالأكثر أهمية ، الآن تستطيع تحديد الصلاحيات المهمة التي ستحتفظ بها لنفسك والصلاحيات الأقل أهمية التي تستطيع تفويضها ، ولكن هذا لا يكفي فالخطوة التالية هي أن تسأل نفسك : هل هناك صلاحيات يمكن لأحد الرؤوسين ممارستها ؟ وان وجدت مثل هذه الصلاحيات فيجب تفويضها أيضاً ، و ينصح المدير بأن لا يفوض الصلاحيات «غير المحبذة» مثل صلاحيات فرض العقوبات و يبقى لنفسه الصلاحيات المحبذة مثل صلاحيات المكافآت ، ولا بد أن يكون التفويض مكتوباً وواضحاً ، ولكن عملية التفويض تدريجية بحيث لا يتحمل الرؤوس صلاحيات أكثر

من طاقته ، وإذا وجد المدير الرؤوس مترددا في ممارسة الصلاحيات أويرى أنه غير قادر على ذلك فعليه أن يدر به .

و ينصح ليرد وليرد (١٩٥٧) المدير أن لا يستعجل ظهور النتائج الايجابية للتقويض ، لأن ذلك قد لا يحدث قبل مرور عدة سنوات ، وعلى المدير أن يتقبل الأخطاء والمخفوات التي يقترفها الرؤوس نتيجة ممارسته للصلاحيات ، وإذا كانت محاسبة المدير شديدة فقد ينهرب الرؤوس من ممارسة الصلاحيات^{١٧} .

ويحذر المدير من محاولة التقويض عن الصلاحيات المفوضة من خلال تشديد متابعته وإشرافه على أداء مرؤوسيه ، فالتقويض يستند على ثقة المدير بقدرات مرؤوسيه على وضع قرارات جيدة ، فمن الضروري أن يترك المدير الرؤوس ليعمل وحده وتحت درجة مناسبة من الإشراف ، وأن يركز المدير على الرقابة العامة وتقييم النتائج ، و يتحقق هذا من خلال وضع وتطبيق نظام للمتابعة والسيطرة وتحديد معايير تقييم أداء الرؤوس ، وبالشغافهم مع الرؤوس نفسه ، أما إذا ثبت للمدير بعد التجربة بأن الرؤوس غير قادر على ممارسة الصلاحيات فعليه أن يسحبها منه - ولكن بعد أن يبذل كل ما في وسعه لامتجاح التقويض .

حالة دراسية

تقويض الصلاحيات

أراد المدير العام أن يفوض بعض صلاحياته الى أحد المديرين الذين يعملون تحت إشرافه ، فرجع أولا الى صلاحياته فوجد أن من ضمنها مايلي :

- ١ - الأمر بالصرف وفقا للبيد المعتمدة .
- ٢ - التكاليف بالدوام الاضافي .
- ٣ - المواقفة على الترقية والانتداب والاعارة وانتهاء الخدمة والاجازات .
- ٤ - العقوبة باللوم والانذار والحسم لمدة لا تزيد على خمسة أيام .

٥ - تفويض بعض صلاحياته .

فأصدر قراراً بأن تكون صلاحيات هذا المدير كما يلي :

- ١ - الاشراف على العاملين في الإدارة .
- ٢ - التكليف بالدوام الإضافي بعد الحصول على موافقة المدير العام .
- ٣ - منح العلاوات الدورية والاجازات الاضطرارية .
- ٤ - التوجيه بخصوص طلبات الاستقالة .
- ٥ - اقتراح العقوبات المناسبة .

والمطلوب هو ان تبين رأيك في هذا التفويض .

حالة دراسة قصيرة

ما الذي يمكن ان ينتج من تطبيق المادة التالية :

«لكل وكيل من الوكلاء حق الاتصال والشرح والأحالة للإدارات والأقسام التابعة للوكيل الآخر في حالة تغيب أحدهما أو اقتضاء العمل لذلك بحكم تشاك أعمال الجهاز» .

أجراءات العمل

تعرف الإجراءات بأنها خطوات انجاز مهمة أو عمل ، و يعرفها ليفنجويل وروبنسون (١٩٥٠) بأنها «مجموعة من الخطوات لتنفيذ مهمة ، وكل خطوة منها تؤدي بنفس الطريقة وبذات الترتيب في كل مرة تنفذ فيها المهمة»^{١٨} ، فمثلاً مهمة تعيين الموظفين تشكون من عدد من الخطوات ابتداء من نشر اعلان طلب موظفين وانتهاء باصدار قرار أو قرارات التعيين ، وتسمى هذه الخطوات إجراءات التعيين ، ولا توضع

اجراءات لكافة مهام المنظمة فعادة ما توصف اجراءات المهام التنفيذية التى يسهل تحديد خطوات انجازها وخاصة المهام الروتينية التى يتكرر تنفيذها، وبشكل عام كلما كانت نسبة العمل الفكرى فى المهمة عالية كلما كان من غير المجدى وصف اجراءاتها.

تعرف الاجراءات أيضاً بأنها روتين العمل، فهل هذا الروتين هو نفسه الذى نسمع ونقرأ الشكاوى الكثيرة منه، و يتهم أحياناً بالسبب فى بقاء، أو حتى توقف العملية التنموية؟ يوضع الروتين أصلاً لتحقيق فوائد معينة ولكن هذه الفوائد تشدد ويحل محلها التأخير فى الانجاز عندما يتصلب الروتين و يطول و يتعقد، فالذى يشكى منه الناس ليس الروتين أو الاجراءات فى حد ذاتها وانما الروتين المطول والمقعد الذى يسبب لهم الارهاق والاحباط عندما يراجعون منظمات للحصول على خدمات منها، وللتمييز بين الاجراءات المفيدة والروتين الضار تعرف الاجراءات بأنها خطوات انجاز المهمة المتدفقة الى الأمام وبقصر مسافة ممكنة وبأقل تكاليف، ان اعداد الاجراءات بهذه المواصفات تتطلب دراسة الاجراءات الحالية بصورة مفصلة لتحديد ما اذا كانت هناك اجراءات زائدة أو مطولة والسعي الى تقليص الوقت الذى يستغرقه تنفيذ كل خطوة، واعادة رسم سير الاجراءات بحيث تؤدي الى النتيجة المطلوبة بأقصر مسافة ممكنة، ولا تكتمل دراسة الاجراءات بدون مراجعة كافة متطلبات القيام بها من وثائق وسجلات وملفات ونماذج لتحديد ما هو ضرورى ومناسب، واعادة تصميمها بشكل يسهل انجاز الاجراءات.

توصف اجراءات العمل لتحقيق الفوائد التالية:

- ١- تحديد خطوات انجاز المهام بشكل واضح بحيث يعرف العاملون المشاركون فى تنفيذها ما يجب عليه اداؤه وكيف وبأى ترتيب، وقد وجد فينر (١٩٥٥) أن هذا الوضوح فى العمل تأثير ايجابي على شعور الموظف بالاعتماد والثقة بأداءه^{١٩}.

- ٢ - اداء كافة خطوات انجاز المهمة بكفاءة عالية وتقليل احتمال حدوث أخطاء أو اخلال بالشروط النظامية لانجاز المهمة ، وبالتالي يجنب العاملين الوقوع في مثل هذه الأخطاء وتعمل نتائج ذلك.
 - ٣ - تسبب المهام بحيث تؤدي بطريقة واحدة من قبل وحدات وفروع المنظمة ، مما يخلق الانسجام بينها و يقلل التكاليف .
 - ٤ - معاملة مراجعي أو زبائن المنظمة بالتساوى نتيجة اتباع الموظف اجراءات موحدة. وإن كان وجود الاجراءات الموحدة لا يمنع الموظف من مخالفتها .
- من جهة أخرى فقد حذر ميرتون (١٩٥٧) من أن التركيز المفرط على الالتزام بالاجراءات قد يصرف الموظفين عن تحقيق أهداف المنظمة وذلك عندما يصبح الالتزام بالنوازل أهم من بلوغ الغايات^{٥٠}.

وصف الوظيفة

تبدأ عملية التنظيم بتقسيم العمل ، و ينتهي التقسيم عند عمل أو اجراء لايقبل القسمة ، أو أن تقسيمه غير مجد اقتصادياً (مثل تسجيل خطاب في سجل البريد الصادر) وتشكون الوظيفة من مجموعة من هذه الأعمال أو الاجراءات التي سيكلف بأدائها الموظف الذي سينغل الوظيفة ، وتعتبر الوظيفة أصغر وحدة في التنظيم .

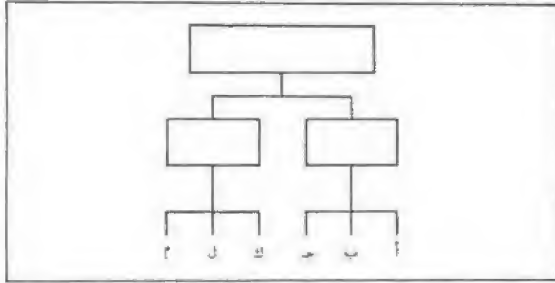
يبين وصف وظيفة ما المهام والواجبات والمسئوليات التي تشتمل عليها الوظيفة وارتباطاتها بوظائف اخرى ، وتختلف الوظائف من حيث تنوع مهامها ونوع ومقدار الجهد المطلوب لأدائها ، و بوجود وصف للوظائف يزداد وضوح التنظيم ، وهذا يوفر للعاملين المعلومات اللازمة عن واجبات ومسئوليات ووظائفهم حتى يستطيعوا أداءها بصورة تامة ، وقد أكدت النتائج التي حصل عليها ويسبي وثاير (١٩٥٧) أهمية توفر مثل هذه المعلومات فقد وجدوا أن شعور المدير بالقلق يزداد اذا كانت واجبات ومسئوليات وظيفته غير محددة و واضحة بدرجة كافية^{٥١}.

التنسيق

التنظيم - مثل قطعة النقود المعدنية - له جانبان أو وجهان، والوجه الأول هو تقسيم العمل أما الثاني فهو التنسيق وبدونهما لا يكتمل التنظيم، فإذا كان تقسيم العمل هو تجزئته إلى أصغر وحدات ممكنة فإن التنسيق هو الذي يربط بين هذه الأجزاء بحيث يكمل بعضها البعض، مما يمكن من إنجاز المهام، وبالتالي تحقيق الأهداف، والتنسيق، كما يصوره ليزير (١٩٦٥) هو عكس تقسيم العمل، والأساس في التقسيم هو الاقتصاد في الجهد أما في التنسيق فهو الربط بين الأجزاء التي تنتج عن التقسيم في إطار واحد و يركز فيه على الترابط والتكامل بين الجهود^{٢٢}.

ويمكن تحقيق هذا التنسيق تنظيمياً من خلال وصف مهام الوحدات التنظيمية وتحديد ارتباطاتها ومن خلال وصف إجراءات العمل، فمن الضروري أن يحتوي وصف مهام الوحدات التنظيمية على إشارات كافية و واضحة لنوع التنسيق المطلوب والجهات المعنية به، فلو وجدنا في وصف مهام إدارة المشتريات المهمة التالية: «اعداد برامج المشتريات السنوية» فقد يستدل منها على أن الإدارة تعد هذه البرامج وحدها، ولكن إضافة العبارة التالية إليها: «بالتنسيق مع الوحدات الأخرى» ستفرض إجراء التنسيق بين إدارة المشتريات والوحدات الأخرى عند اعداد خطة المشتريات.

و يتحقق التنسيق أيضاً من خلال ربط الوظائف أو الوحدات التنظيمية برئيس واحد، فامكانية التنسيق بين الوحدتين (أ، ب) في التنظيم المين في الشكل التالي أفضل بكثير من امكانية التنسيق بين الوحدتين (ج، د) وذلك لأن أوب يرتبطان بنفس الرئيس. أما إجراءات العمل فهي تبين تدفق العمل بين الوحدات المشتركة في إنجاز العمل مما يؤدي إلى إيجاد التنسيق والتكامل بينها.



اللجان

تصنف اللجان ضمن مكونات أو وحدات التنظيم، وكثيراً ما تلجأ الإدارات الى احداثها عندما لا تحقق وسائل أخرى درجة التنسيق اللازمة، فاللجنة تتيح جمع مديرين أو موظفين ومن وحدات مختلفة في مجموعة صغيرة لها مهام محدودة، وتعمل وجها لوجه، كما يسهل على أعضاء اللجنة تبادل المعلومات والأفكار حول مهامهم خارج القيود التي تفرضها علاقات السلطة الرسمية في المنظمة.

قبل أن تقدم الإدارة على تكوين لجنة يجب أن تتأكد من أن الفوائد المتوقعة منها ستبرر تكلفتها العالية والتي تشمل على أجور ومكافآت أعضائها، والوقت الذي يستغرقه التحضير لاجتماعاتها ومداولاتها، ويكثر بعض المديرين من استعمال اللجان لأغراض مختلفة وبدون كثير اعتبار لمدى ملاءمة أسلوب اللجان لهذه الأغراض، ولهذا السبب فإن الكثيرين يشككون في جدوى اللجان ويعتبرونها مجرد وسيلة يستعملها المدير للهرب من تحمل مسئولياته أو حتى للحصول على مكافآت مالية له ولخاصته من الموظفين.

لا توجد قاعدة متفق عليها حول الحجم المناسب للجنة إلا أن ديل (١٩٥٩) يرى أن اللجنة لا تكون فعالة اذا قل عدد أعضائها عن خمسة أو زاد على (١٦)^{٢٣}، وهناك من

يتصحح بأن لايزيد العدد على سبعة لئلا تواجه اللجنة صعوبات في الاتصال بين أعضائها، كما يصعب حل الخلافات في اللجنة الكبيرة، ومن جهة أخرى فقد تكون الزيادة في عدد أعضاء اللجنة ضرورية لتمثيل الجهات أو التخصصات أو الآراء المختلفة التي ستشارك في إنجاز مهمة اللجنة.

المشكلات التنظيمية

تظهر مشكلات التنظيم بسبب عدم اكتمال مقومات التنظيم من وحدات تنظيمية ذات مهام محددة وخطوط سلطة واضحة وإجراءات عمل مبسطة وغيرها أو بسبب عدم تكيف التنظيم مع التغيرات في الظروف والعوامل المؤثرة فيه داخل وخارج المنظمة مثل التغيير التكنولوجي واذواق العملاء واستراتيجيات الإدارة، وقد تكون المشكلة التنظيمية ثانوية في أهميتها وتأثيراتها بحيث تستطيع الإدارة تحملها لفترة طويلة، ولكن بعض المشكلات التنظيمية قد تكون لها نتائج وخيمة على أداء المهام وسلوك العاملين وبالتالي على فعالية المنظمة بشكل عام، ومثل هذه المشكلات لا تستطيع الإدارة انكار وجودها أو إهمالها بدون دفع ثمن ياهظ، وللإدارة دور رئيسي في تشخيص المشكلات التنظيمية أو على الأقل تحسّس وجودها بدون تحديد دقيق لطبيعتها.

بعد أن يتعرف المدير على وجود مشكلة تنظيمية عليه أن يقرر إن كان بحاجة لمساعدة في تشخيصها ودراستها، ومن ثم التوصل إلى حل مناسب لها، وتوجد في المنظمات وخاصة الكبيرة منها وحدات متخصصة (وتسمى وحدات التنظيم والإدارة أو التنظيم والأساليب) لمساعدة الإدارة في تطوير التنظيم ودراسة مشكلاته وإيجاد وتطبيق الحلول المناسبة لها، وعندما تكون المشكلة التنظيمية كبيرة ومعقدة فقد يستحسن الاستعانة بدور الاستشارة أو المستشارين الخارجيين الذين يتميزون بخبراتهم الواسعة والمتنوعة. وبعد أن ينتهي المستشار التنظيمي من جمع المعلومات وتحليلها ووضع بدائل الحلول يبرز دور المدير مرة أخرى في اختيار البديل الأفضل، فالمدير يجب أن

لايشغل عن هذا الاختيار للمستشار التنظيمي لأنه هو المسئول الأول والأخير عن سلامة التنظيم ، ولاينتهي دور المدير (والمستشار التنظيمي) عند هذا الحد بل يستمر حتى اكتمال تطبيق الحل (إعادة أو تعديل التنظيم) ، وقد يتم هذا بسهولة وسرعة أو قد يتطلب وضع برنامج زمني للتطبيق ينفذ على شكل مراحل ، فانشاء وحدة للحاسب الآلي قد يتم بمجرد اصدار قرار بذلك ، إلا أنها لن تستطيع القيام بهامها قبل أن تتوفر لها القوى العاملة اللازمة من خلال التعيين أو التدريب وتتحدد اجراءات عملها وعلاقاتها بالوحدات الأخرى ، وتحصل على الأجهزة والمعدات اللازمة لقيامها بهذه المهام .

تكشف نتائج بحوث التنظيم وتجارب المستشارين التنظيميين عن وجود العديد من مشكلات التنظيم والتي من أهمها مايلي :

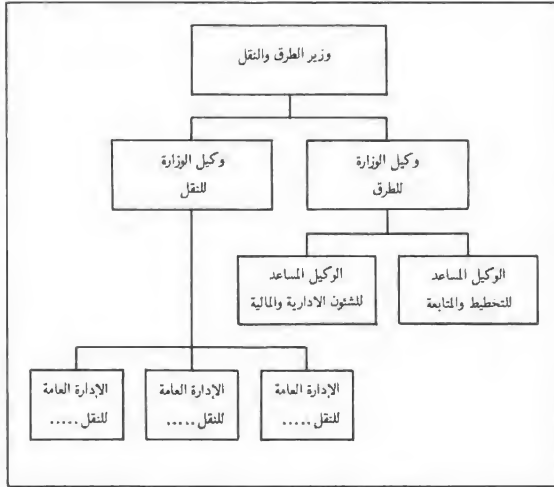
١ - تعمل بعض المنظمات بدون تحديد واضح ودقيق لمهام وحداتها التنظيمية مما يؤدي الى عدم انجاز بعض المهام أو تأخر انجازها بسبب الخلافات والتنازع حولها ، وقد لاحظ الخضر (١٩٨٠) في دراسته لعينة من (٦٤) جهاز حكومي في الأردن بأن (٣٥) في المائة منها تغتر الى تحديد للمهام والمسؤوليات ، وقد جاء ترتيب مشكلة التداخل في الاختصاصات وعدم وضوح التنظيم في المرتبة الثانية بين مشكلات التنظيم من حيث الأهمية^{١٠} . وتنصح الإدارة بأعداد واصدار دليل للتنظيم يتضمن على هيكلها التنظيمي ووصف لمهام وحداتها وتحديدته عند الحاجة .

٢ - يؤدي ضعف التنسيق الى الازدواجية في تنفيذ المهام كما أنه من المحتمل أن تضيق بعض الجهود والموارد هباءً ، فلو أن ادارة المياه قامت بحفر آبار لمياه الشرب بدون التنسيق مع ادارة الشبكات (في مصلحة للمياه أو بلدية) فقد يتبين عدم وجود شبكات للاستفادة من مياه هذه الآبار ولكن بعد أن تكون المنظمة قد تحملت تكلفة بدون الحصول على فائدة . وقد يشجع ضعف التنسيق الوحدات الادارية على تحقيق أهدافها الفرعية حتى ولو كان ذلك على حساب أهداف الوحدات الأخرى وأهداف المنظمة العامة .

٣- عندما يكون الارتباط التنظيمي للوحدة غير مناسب فقد يؤثر هذا سلباً على أداء الوحدة لمهامها، وقد لاحظ عدد من الباحثين (مثل مايزر (١٩٦٧) وساندرز (١٩٧٧) أن ارتباط وحدة الحاسب الآلي بإدارة الشؤون المالية قد لايساعد في حصول الوحدات الأخرى على خدمات الحاسب الآلي لذا نصحوا بأن يكون ارتباطها بالرئيس الأعلى للمنظمة^{٥٥}.

حالة دراسية قصيرة

هل تقترح تغيير الارتباط التنظيمية المبينة في الهيكل التنظيمي التالي :



حالة دراسية قصيرة اخرى

كان مدير ادارة التخطيط والاحصاء في احدى المؤسسات يشككي في من كثرة مسؤولياته والمهام التي يؤديها خاصة بعد ارتباط قسم التفتيش بادارته مما رفع عدد اقسام ادارته الى اربعة وهي : قسم التخطيط ، قسم المتابعة ، قسم الاحصاء ، وقسم التفتيش ، وفي هذه الأثناء دخل علينا مدير ادارة أخرى في المؤسسة وعاطبه بانفعال واضح : «أريد أن أقول بأن تقريركم عن أوضاع ادارتي الذي قعتم باعداده بصفتكم مفتشا أعلى في هذه المؤسسة غير موضوعي وملء بالأخطاء» ثم خرج قبل أن يسمع رد مدير التخطيط والاحصاء ، كان واضحاً أن العلاقة بين المديرين قد بدأت تسوء ، ومن المحتمل ايضاً أن تواجه ادارة التخطيط والاحصاء صعوبات في الحصول على المعلومات اللازمة لقيام بنشاطاتها الرئيسية الأخرى ، أي التخطيط والمتابعة والاحصاء ، فما هو السبب وراء هذه المشكلة ؟

4 - عدم لائتناسب المستوى الاداري للوحدة التنظيمية (ادارة عامة ، ادارة ، قسم) مع حجم وأهمية مهام الوحدة ، فليس من المقبول مثلاً أن يكون مستوى الوحدات المساعدة (شئون العاملين ، الشؤون المالية ، التنظيم والادارة) أعلى أو حتى مساو لمستوى الوحدات التنفيذية الرئيسية ، كما أن أهمية هذه الوحدات التنفيذية قد تكون متفاوتة وفقاً لأولويات أهداف المنظمة ، وحجم نشاطات هذه الوحدات مما يستدعي وضعها في مستويات ادارية متفاوتة .

5 - اذا كانت درجة اللامركزية في التنظيم عالية بدون وجود الظروف المناسبة أو العوامل المبررة لذلك ، فيكون من الصعب على الادارة المركزية السيطرة على الوحدات الفرعية والتنسيق بينها ، من جهة أخرى فإن للمركزية غير المناسبة تأثيرات سلبية تتمثل في ببطء صنع القرارات .

٦ - عندما لا يفوض المدير فقد يتأخر إنجاز الأعمال التي يشرف عليها ، وقد يصاب هو أيضا بالارهاق .

٧ - يؤدي انشاء وحدات تنظيمية غير ضرورية الى التضخم التنظيمي والوظيفي وبالاخص اذا كانت الادارة من النوع الذي يسعى لبناء الامبراطوريات البيروقراطية ، ووفقا لقانون باركنسون المشهور لا توجد علاقة بين حجم العمل وعدد العاملين (الوظائف) لذا تدور الشكوك حول طلبات المنظمات الحكومية احداث وظائف جديدة على اساس الافتراض بأن ماتطلبه من وظائف يزيد بكثير على حاجتها الفعلية .

ان الاقتصاد في التنظيم مبدأ اساسي يوفر للادارة تكاليف العمالة والمكاتب والتجهيزات الاضافية وغير الضرورية ، وهناك تكاليف ونتائج سلبية أخرى تنتج عن اطالة وتعقيد الاجراءات عندما تضطر الادارة الى اشغال الموظفين الزائدين عن الحاجة بأعمال غير ضرورية مثل تكرار مراجعة معاملة عدة مرات .

٨ - تسبب الاجراءات الطويلة والمعقدة تأخير إنجاز المعاملات وكثرة الشكاوى من خدمات المنظمة .

٩ - يصاب الموظف بالملل اذا كانت واجبات ومسئوليات وظيفته بسيطة وروتينية ولا تتطلب استعمال سوى مهارات محدودة ، و يؤدي الملل بالموظف الى التغيب والرغبة في ترك العمل ، وتعالج هذه المشكلة التنظيمية بطريقتين : توسيع الوظيفة واغشاء الوظيفة ، ويتم توسيع الوظيفة من خلال اضافة مهام جديدة على مهام الوظيفة الحالية توفر لشاغل الوظيفة الفرصة لأداء مهام أكثر تنوعا مما يطرد الملل عنه الى حد ما ، وتدل تجارب بعض الشركات الخاصة في أميركا على أن توسيع الوظيفة قد يؤدي الى خفض تكاليف الانتاج وارتفاع رضا الموظف أو العامل ،

ولكن ستوجدل (١٩٧٤) خرج من مراجعته لعدد من الدراسات حول الموضوع بأن الرضا الوظيفي والانتاجية لا يتأثران بتوسيع الوظيفة الذي يقتصر تأثيره على تحسين جودة الانتاج^{٥٦}

يختلف اغناء الوظيفة عن توسيعها في أن الهام المضافة أكثر أهمية من المحددة للوظيفة أصلاً (أي أن التوسيع يكون عمودياً وليس أفقياً) فبدلاً من أن يقتصر عمل الموظف أو العامل على القيام بواجبات محددة يصبح مسئولاً أيضاً عن أداءه لوظيفته وبالرغم من الحماس الشديد الذي قوبلت به هذه الأفكار إلا أن النتائج الميدانية لم تؤيدها في كل الحالات ، فقد وجد سيبرهاجن (١٩٧٢) أن بعض العاملين لا يرغبون في اغناء وظائفهم^{٥٧}.

حالة دراسية بتوقف العمل بانتظار التنظيم

طلبت ادارة إحدى البلديات من فريق استشارى دراسة مشكلة تأخر انجاز تخطيط وسفلته الطرق وارتفاع تكاليف مشاريع الطرق ، فحسب توزيع العمل الحالي تقوم وحدات التخطيط المرتبطة بإدارة تخطيط الطرق (النظر المخطط التنظيمي) بتنفيذ المراحل الأساسية في مشروع الطريق بينما تقوم وحدات السفلة بعمليات كسوتها بالأسفلت بعد استلام تقارير الرقابة النوعية بنتائج فحص المراحل المنجزة .

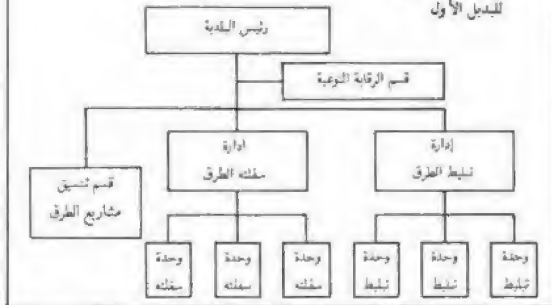
تبين من التشخيص الأولي أن المشكلة تكمن في تأخر قيام وحدات السفلة بتنفيذ عمليات السفلة التي تختص بها والنتيجة هي إعادة تنفيذ بعض المراحل الأساسية بسبب تعرضها لعوامل الطقس .

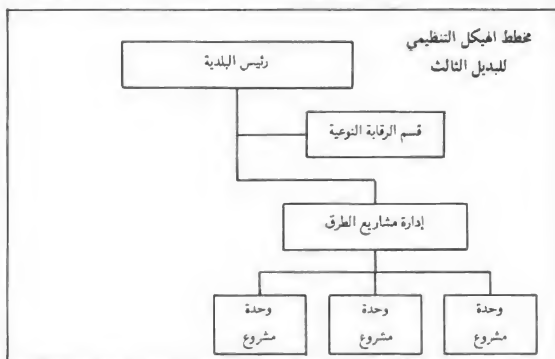
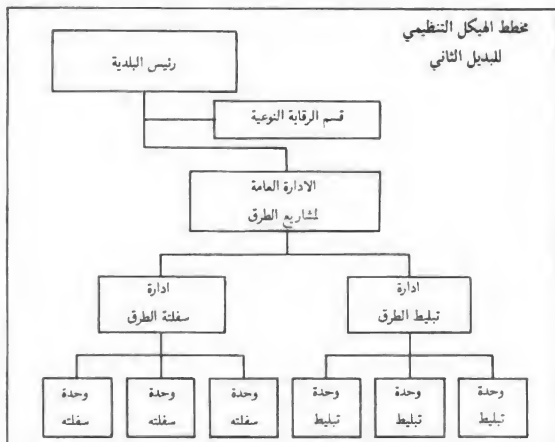
مخطط الهيكل التنظيمي الحالي



وقد تقدم المستشارون بثلاث بدائل لاعادة التنظيم، فأى منها في رأيك هو الأفضل؟ ولماذا؟

مخطط الهيكل التنظيمي للبديل الأول





تحرين:

هل أنت متأكد من معلوماتك عن التنظيم ؟

هل تتفق أم لا مع الجمل التالية ؟ ولماذا ؟

- ١ - تجري عملية التنظيم مرة واحدة وذلك عند انشاء المنظمة .
- ٢ - توجد مبادئ عالية للتنظيم يجب الالتزام بها .
- ٣ - يتأثر التنظيم بعوامل داخلية وخارجية .
- ٤ - تبدأ عملية التنظيم بالتنسيق ...
- ٥ - توجد علاقة بين حجم المنظمة والتنظيم .
- ٦ - لا توجد قاعدة عامة بخصوص نطاق الاشراف .
- ٧ - ليس من المناسب الجمع بين التخطيط والتفتيش في وحدة تنظيمية واحدة .
- ٨ - يوضع التنظيم كجزء من متطلبات اعداد الميزانية .
- ٩ - السلطة هي القوة .
- ١٠ - تعطى جميع وحدات المنظمة نفس المستوى من الأهمية على التنظيم .
- ١١ - تتخذ الإدارة العليا القرارات الخاصة بتسيير العمليات اليومية .
- ١٢ - اذا كان المدير يستطيع اتخاذ القرار فلا داعي لتفويضه .
- ١٣ - يتطلب التفويض نظام رقابة فعال .
- ١٤ - تشكل اللجان للتوصل الى حلول سريعة .
- ١٥ - لا يرقب الرؤوس في المسؤولية .
- ١٦ - يزداد عدد المستويات الادارية مع توسع نطاق الاشراف .
- ١٧ - السلطة هي القدرة على اتخاذ القرارات .
- ١٨ - تختص وحدة الادارة والتنظيم بمهمة التنظيم .
- ١٩ - اللامركزية صفة جيدة في التنظيم .
- ٢٠ - يبين وصف الوظائف توزيع المهام بين الوحدات التنظيمية .

- ٢١ - لا يستطيع المدير أن يضمن إنجاز العمل إذا لم تكن كافة المهام والوحدات اللازمة للإنجاز تحت سيطرته .
- ٢٢ - تزداد الحاجة الى اللامركزية مع ازدياد حجم المنظمة .
- ٢٣ - تؤثر أفكار الإدارة على التنظيم .
- ٢٤ - إذا كثرت أعمال المدير عليه أن يفوض .
- ٢٥ - المسؤولية جماعية .
- ٢٦ - اللامركزية تتطلب التنسيق .
- ٢٧ - الاجراءات قواعد سلوكيه .
- ٢٨ - لا تفوض حتى تتأكد من قدرة الموظف على ممارسة الصلاحيات .
- ٢٩ - ان مساوىء اللجان أكثر من فوائدها .
- ٣٠ - يجب أن لا يكون الهرم التنظيمي طويلا .

الفصل الخامس

المدير وأداء وسلوك العاملين

مقدمة :

ان من الممكن أن يضع المدير خطة جيدة لنشاطات الوحدة التي يشرف عليها وأن يصمم تنظيمًا ملائمًا لها ، ولكن كل هذه الجهود ستذهب سدى إذا لم يتفهم العاملون في الإدارة الخطة ولم يلتزموا بالتنظيم ، فالتخطيط والتنظيم والأموال والمكانن والأجهزة والأثاث كلها ضرورية لعمل المنظمات إلا أنها تبقى شاملة وغير منتجة ، إذ لم يكن هناك موظفون يقومون بتحريكها وتشغيلها ، فالأفراد هم الذين يقومون هذه التخطيط والتنظيمات و يشتركون المكانن والأجهزة وهم الذين يقومون بعمليات الانتاج أو تقديم الخدمة ، وهكذا تتحقق أهداف المنظمة ، ومهما بلغت درجة الميكنة في عمليات المنظمة فإنها لن تستغني عن الأفراد ، فالمكانن والأدوات في المنظمة ماهي الا وسائل بيد الموظف كما أن الملفات والحاسب الآلي هي امتداد لذاكرته وعقله ، وبدون قدرات ومهارات وإبداعات الأفراد ، لا تتحقق الأهداف .

تحمل الإدارة مسئولية اجتذاب الأفراد للعمل في المنظمة ، والاحتفاظ بهم عاملين نشيطين مندفعين لأداء مهام وظائفهم بكفاءة عالية ، ولدى الإدارة امكانيات ووسائل تستطيع استعمالها لهذا الغرض ، ومن أهمها معاملة الادارة للعاملين والتي لها تأثيرات هامة على سلوكهم وآدائهم ، وفي هذا الفصل سنعرض لسلوك العاملين في المنظمة والعوامل المؤثرة عليه وكيف نستطيع الإدارة أن تحرك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة .

سلوك وأداء الموظف :

يعرف كونيبلان (١٩٧٨) السلوك بأنه نشاط يمكن ملاحظته ووصفه أو حتى قياسه^١ ، ويعرفه كيرت نيوبين (في دسلر ١٩٧٦) بأنه حصيلة تفاعل عوامل فردية مع

عوامل في البيئة^٢، وبالإمكان ملاحظة «سلوك» الموظف وهو يقوم بأداء مهام وظيفته وأثناء تعامله مع رؤسائه وزملائه وعملاء المنظمة التي يعمل فيها، وهذا السلوك يختلف من شخص إلى آخر ومن موظف إلى آخر، كما أن سلوك الشخص أو الموظف نفسه قد يختلف من موقف إلى آخر.

هل الإجراءات التي يتبعها الموظف في أعداد تقرير مطلوب منه هو سلوك ؟ من الممكن أن تكون هذه الإجراءات متطبة، أي أنها لا تختلف كثيراً من حالة إلى أخرى، ولكن الذي قد يختلف هو «الأسلوب» الذي ينفذ به الموظف هذه الإجراءات، فقد يوصف بـ «الدقة» كما أن تعامله مع الزبائن قد يمتدح لـ «موضوعيته» و «عدالته» كما قد يقال عن الموظف بأنه «حريص» على عدم إضاعة الوقت وهدار الموارد في تنفيذ هذه الخطوات.

ومنذ ظهور نتائج تجارب هاوثورن التي أكدت على كون الموظف أو العامل إنساناً ذا مشاعر ومخاوف واحتياجات، ازداد الاهتمام بسلوك الفرد في المنظمة وأجريت بحوث كثيرة لشرح سلوك الموظف والتعرف على العوامل التي تدفع الموظف إلى سلوك معين، وتقدم هذه البحوث نتائج ثمينة للمدير الذي يريد أن يفهم بشكل أفضل سلوك مرؤوسيه والذي تدور في ذهنه أسئلة حول سلوكهم بدون إجابات قاطعة مثل :
لماذا يتغيب موظف ؟

لماذا يرغب بعض الموظفين في ترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى ؟

لماذا يعمل بعض الموظفين بجد و يتكاسل آخرون ؟

لماذا تكثر خلافات بعض الموظفين مع رؤسائهم وزملائهم ؟

ومن الضروري أن نحذر المدير هنا بأن المعرفة في حقل الإدارة لا توفر له أكثر من إجابات احتمالية على مثل هذه الأسئلة، فهي لا تكفي إذن لتحديد أسباب غياب أحد مرؤوسيه مثلاً لأن نتائج البحوث قد أكدت على أن دوافع واتجاهات وسلوك الأفراد

تختلف باختلافهم ، كما أن الأسباب الكامنة وراء سلوكهم والطريقة التي تؤثر بها عليه معقدة ، ولا يمكن التحكم أو التنبؤ بها ، ولكن هذا لا يقلل من قيمة هذه المعرفة في التوصل الى فهم السلوك ، وإن كان هذا لن يوصل المدير الى التخلص من السلوك غير المرغوب فيه الا أنه - أى فهم السلوك - يمكن أن يكون مفيداً جداً في التقليل منه ، كما أنه يوفر أساساً متيناً لمحاولات المدير جعل مرفؤسيه ينتجون أكثر وبجودة أفضل ، و يتعاونون مع زملائهم ، و يستجيبون لأوامره وتوجيهاته .

إن من أول النتائج التي توصل اليها الباحثون المهتمون بسلوك الأفراد في المنظمات هو وجود نوعين من السلوك : رسمي وغير رسمي ، فالسلوك الرسمي هو السلوك الذي تقره ادارة المنظمة أو تقبل به على اعتبار أنه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، أما السلوك غير الرسمي فهو سلوك يبادر به الموظف لتحقيق أغراض شخصية بحتة أو أغراض مشتركة لمجموعة من الموظفين داخل المنظمة ، وهذه المجموعة تشكل تنظيمًا غير رسمي ، ولكنها تضع لأعضائها قواعد سلوكية ، وقد وجد الباحثون أن أعضاء هذه الجماعات يلتزمون بهذه القواعد لأنها تخدم مصالحهم التي لا تحمقها لهم المنظمة الرسمية ، ولأنهم أيضا يخشون أن تقاطعهم الجماعة أو «تعاقدتهم» بشكل أو بآخر ، هل يعني هذا أن السلوك غير الرسمي منحرف ومضر بمصالح المنظمة ؟ بعض المديرين يؤمنون بأن أى سلوك يخرج على القواعد المكتوبة وعرف المنظمة لا يمكن أن تكون له نتائج ايجابية بالنسبة للمنظمة ، و بالتالي فإن من واجب الادارة أن تعمل جاهدة على القضاء على هذا السلوك ومنع حدوثه ، ولكن هذه الدعوة لا تتفق مع النظرة الحديثة الى الفرد باعتباره نظاماً معقداً من القيم والحاجات والمشاعر ، وأنه من الطبيعي أن ينعكس ذلك على سلوكه في المنظمة ، فصحيح أن الأمثل هو قضاء الموظف كل وقت الدوام في أداء مهام رسمية مكلف بها ، ولكن المدير الواقعي يقبل بـ (٨٠) في المائة من وقت الدوام كنسبة مقبولة - وأحياناً كهدف طموح ، كما أنه يدرك بأن سيطرته على سلوك مرفؤسيه لا يمكن أن تكون تامة ، وأن اندفاع الموظف وبذله الجهد

ورغبته في الاستمرار بوظيفته لا تعتمد فقط على خصائص الوظيفة، بل تتأثر أيضاً بالعديد من العوامل التي تكون ما يسمى «بيئة العمل» مثل علاقته برئيسه المباشر وزملائه العاملين والظروف الطبيعية في مكان العمل، وهكذا فقد أصبح سلوك الموظف في العمل الذي يوصف بأنه «غير رسمي» سلوكاً مشروعاً - نتيجة تبني النظرة الحديثة للفرد وظهور أدله على إيجابية تأثير هذا السلوك على تحقيق الأهداف الرسمية، وباختصار فإذا كان - افتراضاً - كل السلوك الرسمي إيجابياً فإنه ليس كل سلوك غير رسمي سلبياً، لذا فإن من الضروري التمييز بين السلوك الايجابي وغير الايجابي.

السلوك الايجابي والسليبي في الوظيفة

يقصد بالسلوك الايجابي بشكل عام مجموعة التصرفات التي ترى الادارة ضرورة التزام الموظف بها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على تماسكها، وقد يندرج تحت هذا التعريف العام أنماط مختلفة من السلوك تختلف باختلاف المنظمات وطبيعة نشاطاتها، فمثلاً يختلف السلوك المناسب للسجان في معاملة سجناء عن السلوك المتوقع من موظف في تعامله مع مراجعين، كما أن سلوك القاضي في عمله يجب أن يكون مختلفاً في جوانب معينة عن سلوك البائع أثناء عملية البيع.

و يصف كوتيلان (١٩٧٨) السلوك الايجابي بأنه سلوك يقود الى نتيجة مرغوبة و يؤدي الى تحسن في أداء الموظف و يساهم في تحقيق أهداف المنظمة^٣، وعلى هذا الأساس فإنه بالإمكان التمييز بين السلوك الايجابي وغير الايجابي على أساس تقييم نتائج السلوك، فإذا عرفنا ماهو السلوك الايجابي في حالة معينة، فإن من السهل معرفة السلوك السليبي والذي سيكون ببساطة نقيض السلوك الايجابي، فإذا كان السلوك الايجابي المقرر لحالة معينة هو دقة الانجاز والمبادرة في العمل والمخاطرة المحسوبة والموضوعية في صنع القرارات فإن الموظف الذي يفترق أداءه الى الدقة و يتردد في اتخاذ

القرارات، التي لا تنصف بالموضوعية، لن يعتبر سلوكه إيجابياً، وغالباً ما يكون السلوك إيجابياً أو سلبياً بدرجة نسبية، فدرجة الدقة قد تكون عالية أو وسطاً أو منخفضة، وكذلك التعاون والمخاطرة والرغبة في المشاركة إلا أنه من غير المقبول وصف أمانة الموظف بأنها «وسط» فهو إما أن يكون أميناً لا يرتشي ولا يحتلس أو لا يكون.

تختص إدارة المنظمة بتحديد وتعريف وتوضيح السلوك الإيجابي المطلوب من العاملين في المنظمة، لأنها مسؤولة عن تحقيق الأهداف ودورها يبدأ من تحديد مواصفات الأهداف المطلوب تحقيقها، حتى الوصف الدقيق لواجبات الموظف، فهي عندما تؤكد للموظف أهمية الدقة في أداء عمله من خلال التوجيهات والتعليمات وأدلة العمل التي تصدرها فإنها ترمي بذلك إلى الحصول منه على إنتاج أو خدمات بدرجة عالية من الجودة، وعندما تحث الموظف على نبذ اللاموضوعية والتحيزات الاجتماعية والعاطفية في تعامله مع المستفيدين من خدماتها فإنها تسعى إلى إرضاء هؤلاء وكسب تأييدهم للمنظمة وأهدافها.

والإدارة بالطبع لا تكتفي بتحديد ماهية السلوك الإيجابي فهي تصدر التعليمات وتلوح بالمكافآت وتمارس الرقابة لمنع الموظف إلى السلوك بشكل إيجابي، ولكنها ليست الجهة الوحيدة التي تضع قواعد السلوك وتفرض الضغوط على الموظف فهناك مصادر أخرى للتأثير على سلوك الموظف وقد يكون تأثيرها أقوى وهي:

- المجتمع
- الجماعات التي ينتمي لها الموظف خارج المنظمة.
- الجماعات التي ينتمي لها الموظف داخل المنظمة.
- قيم واتجاهات الموظف.

وقبل التطرق لدور الإدارة في التأثير على سلوك الموظف، فإن من الضروري التعرف على مجالات تأثير هذه الجهات.

المجتمع

يدخل الفرد المنظمة حاملاً لقيم المجتمع الذي يعيش فيه ، وإن كان الأفراد يختلفون في درجة اقتناعهم والتزامهم بهذه القيم ولكن يصبح القول بأن الفرد نتاج مجتمعه ، فكما أن المنظمات وفقاً لنظرية الموقف تفتل في تحقيق أهدافها ، وقد تزول عن الوجود إذا لم تكن متكيفة مع بيئتها كذلك فإن من الصعب جداً أن يعيش الفرد في مجتمع بدون اكتساب القيم والعادات والتقاليد السائدة فيه والسلوك بموجبها ، ويؤكد هال (١٩٧٣) بأن المجتمع يهيمن على سلوك الفرد بطرق لا يدركها ولا يستطيع السيطرة عليها ، فعملية التكيف الاجتماعي التي تفرس في نفسه قيم المجتمع تبدأ في مرحلة مبكرة من حياته ، وتستمر طيلة حياته من خلال اتصالاته وتعامله مع الأفراد والجماعات والمنظمات في هذا المجتمع^٤ .

تسود في كل مجتمع مجموعة من القيم والاتجاهات المتعلقة بالعمل وأهميته ومستوى الطموح ومفهوم السلطة وغيرها من العوامل المؤثرة على طبيعة وشدة مشاركة الفرد في العمل الجماعي . ففي بعض المجتمعات ينفر الأفراد من العمل اليدوي لأن المجتمع يضع الحرفيين في مكانة اجتماعية متدنية . وعندما ينتهي طموح الأفراد في مجتمع بالحصول على وظيفة مكتبة مرموقة فإن هذا الاتجاه لا يؤثر فقط على اختيارات الأفراد بل يستمدها إلى افراز مشاعر معينة تجاه العمل ، فالفرد الذي يشعر بأن مكانته في المجتمع متدنية وأن علاقاته الاجتماعية مقيدة بسبب طبيعة العمل الذي يمارسه سيحس غالباً بعدم ارتياح أو عدم رضا عن عمله ، ولن يكون مستغرباً لو أدى هذا الشعور إلى سلوك سلبي في العمل .

تعتبر الاختلافات الاجتماعية والحضارية من أهم العوامل وراء اختلافات السلوك ، فمثلاً وجد ماكلياند (١٩٦٢) ارتباطاً قوياً بين مستوى طموح الأفراد ، وقيم

ومعتقدات المجتمع الذي يعيشون فيه، فإذا كان المحيط الاجتماعي متجعماً والآباء غير متسلطين فإن طموح الأفراد يكون عادةً عالياً*. وتتفق هذه النتائج مع افتراضات شائعة تربط بين تحقيق التنمية والتطور في بعض الدول وبين أنماط سلوكية سائدة فيها فيقال مثلاً إنه لولا انضباط الفرد الألماني وجه الجلم للعمل لما أمكن إعادة ترميم ألمانيا بعد حربين مدمرتين، كما يقال أيضاً أن الصناعة لم تكن لتزدهر في بريطانيا وتقد امبراطوريتها وراء البحار، لولا انتاجية ودقة البريطاني، وبالطبع لا يمكن اغفال «المعجزة الاقتصادية» المستمرة في اليابان، والتي أثبتت أن وجود ما يسمى بالأخلاق السيروتستاننية ليس شرطاً ضرورياً لتحقيق التطور، وإن للالتزام ببعض القيم الأصلية (التقليدية) تأثيراً إيجابياً على التطور في بعض الحالات.

الجماعات الخارجية

تقتصر علاقات الفرد في المجتمع التقليدي على أفراد عائلته وقبيلته، أما في المجتمع الحديث فينتهي الفرد إلى عدد أكبر من الجماعات التي لا تشدها روابط تقليدية مثل الجمعيات المهنية والثقافية والحرية والنوادي الاجتماعية والرياضية وغيرها من الجماعات التي تكثر عادة في المراكز السكانية الكبيرة. وتضع هذه الجماعات أو المنظمات أوصافاً لدور العضو فيها وتتوقع منه التقيد بقواعد السلوك التي تقرها، فالعضو في الجمعيات المهنية للأطباء والمستشارين الإداريين، الذي يحل بقواعد السلوك المهني يحرم من عضويتها وقد يمنع من ممارسة المهنة.

وصنف جولدنر (١٩٥٨) الأفراد العاملين إلى «عالي» «وعمالي»، وعرف المحلي بأنه الفرد الذي يعتبر انتماءه للمنظمة ذا أهمية أساسية، أما العالمي فيهتم بالدرجة الأولى بما يحصل عليه من مكانة وتقدير من قبل زملائه المهنيين وبالتالي فإن سلوكه يتأثر بقيمهم واتجاهاتهم^٦.

جماعات العمل

بدأ اهتمام دارسي المنظمات بجماعات العاملين وتأثيراتها على سلوك العاملين منذ نشر نتائج تجارب هاوثورن التي أظهرت اتجاه الأفراد الى تكوين الجماعات داخل المنظمات، وأن لهذه الجماعات تأثيرات على سلوك أعضائها، ويمكن ملاحظة هذه الجماعات غير الرسمية في مختلف أنواع المنظمات، فهي برأى بلاو وسكوت (١٩٦٢) ظاهرة عامة^٧، و يسمى العاملون من خلال تكوينها الى بلوغ أغراض مشتركة، لا يستطيعون التوصل اليها بواسطة المنظمة الرسمية، ولا تتحدد عضوية هذه الجماعات بالحدود التنظيمية للوحدات أو المستويات التنظيمية فهي قد تجمع أعضاء من وحدات تنظيمية ومستويات إدارية مختلفة، وعندما تتفق الجماعة على قواعد سلوكية فإنها تتوقع من الأعضاء التقيد بها وقد أكدت ملاحظات باحثي هاوثورن، وجود هذه القواعد مثل:

- ١ - يجب أن لا تنتج أكثر من غيرك.
- ٢ - يجب أن لا تنتج أقل من غيرك بكثير.
- ٣ - يجب أن لا تخبر المشرف (رئيسك المباشر) بأية معلومات قد تكون لها نتائج سيئة على زميل لك.
- ٤ - يجب أن لا تتعال على زملائك في الجماعات.

ولا تكون هذه القواعد عادة مدونة، كما أن الجماعات لا تمتلك سلطات رسمية لفرضها على أعضائها، إلا أن لديها وسائل غير رسمية قد لا تقل تأثيراً وفعالية عن السلطات الرسمية. وتؤكد نتائج أكثر حداثة حصل عليها فيلدمان (١٩٨٤) أن القواعد الجماعة دوراً هاماً في تحديد انتاجية الجماعة، فإذا شعرت الجماعة باهتمام الإدارة بها فإنها مستقبلاً ذلك بوضع قواعد تساعد في زيادة الانتاج^٨. ويصف بلاو (١٩٦٣) موقف الموظف الذي تتنازع ضغوط جماعة العاملين من جهة، والقواعد الرسمية التابعة

في المنظمة من جهة أخرى، وكيف أن هذا الموظف لا يتردد في تطبيق عرف الجماعة خاصة إذا كان يحقق منافع لجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة^٩. و ينصح دارسو المنظمات والسلوك التنظيمي من أصحاب حركة العلاقات الإنسانية، وأعداداتها الفكرية الحديثة، المديرين بأن لا يهملوا الدور المؤثر لجماعات العاملين وأماكنية الاستفادة منها في خدمة أغراض الإدارة.

قيم واتجاهات ودوافع الموظف

إن سلوك الموظف لا يتأثر فقط بعوامل خارجية مثل المجتمع والجماعات التي ينتمي إليها، فلهوظف أيضا قيم واتجاهات يتسكك بها وتشكل هذا مصدرا مهما للتأثير على سلوكه، والقيم كما عرفها كوبر (١٩٨٢) هي «معتقدات تحدد كيف يجب أن نتصرف وأهمية أهدافنا»^{١٠} و يكتسب الفرد هذه القيم من خلال اتصالاته وتفاعلاته الاجتماعية عبر مراحل تطور شخصيته، ومع أن البعض أكثر استعدادا لتقبل تأثيرات بيئته، والتكيف سلوكياً معها، فإن لكل واحد منا، كما يؤكد ذلك بينس (١٩٧٦)، صفات ثابتة لا يقبل تغييرها بسهولة^{١١}، أو كما يعبر عن ذلك كوليوسكي (١٩٦٥) فإن الإنسان ليس فردياً إلى حد التطرف، كما أنه ليس متكيفاً بدون حدود، فهو يجمع بين الفردية والتكيف^{١٢}، فمثلاً إذا كانت الأمانة من القيم الأساسية بالنسبة للموظف، فإنه على الأرجح لن يتصرف في الوظيفة بشكل يتناقى معها حتى لو تعرض للمضغوط وقد يفضل ترك الوظيفة على التفريط بقيمه ومبادئه، وعلى أية حال فإنه من الصعب التنبؤ بسلوك الفرد لتعدد العوامل المؤثرة على إدراكه وسلوكه.

يوجد في كل منظمة موظفون نشيطون وآخرون أقل نشاطاً وقد يرجع هذا إلى الاختلافات الفردية ولكن لا يمكن اعتبار سلوك الفرد صفات ثابتة لا تتغير، فسلوك الفرد قد يختلف بدرجة ما من موقف إلى آخر، كما أنه قد يتغير مع الزمن، فقد وجد

شيرنجتون (١٩٨١) بأن الموظفين الأكبر سناً هم أقل اهتماماً بالأجور من زملائهم الأصغر سناً، وأشدّ اخلاصاً منهم^{١٣}.

الفرد والمنظمة

يطرح دارسو المنظمة والسلوك التنظيمي في كتبهم وبحوثهم سؤالاً أساسياً حول أسباب توظيف الفرد، وغالباً ماتكون الاجابة التي يقبلون بها، هي أن الفرد يتوظف لكي يحصل على غرض أو أغراض ذات قيمة بالنسبة له، والاختيار الذي يواجهه الفرد هنا، هو ليس بين أن يعمل أولاً يعمل، لكنه إذا لم يعمل فسيجوع أو يتسول، كما أنه قد لا يمتلك الامكانيات اللازمة للعمل لنفسه، بدلا من العمل لحساب غيره، إذن فالفرد في أغلب الحالات، مضطر للعمل في منظمة و يهتم كثيرا بالبقاء في الوظيفة وفي سبيل ذلك يتحمل الكثير من متاعب ومشكلات العمل فتجده ينفذ الأوامر والتعليمات التي تصدرها ادارة المنظمة بغض النظر عن رأيه الشخصي في جدواها وحكمة واضعها وأحيانا حتى اذا لم تكون منسجمة مع القيم التي يؤمن بها. يحصل الموظف مقابل عمله على أجر، ويسد هذا الأجر حاجات أساسية لديه (و به يستطيع اشباع حاجات أخرى)، ومن البديهي أن الموظف سيتترك العمل لو توقفت المنظمة عن دفع أجره، ولو فشل هو في أداء عمله بالمستوى المطلوب، فإن ادارة المنظمة متعاقبه، وقد تستغني عن خدماته - إن أمكن ذلك - أو تتخلص منه بالنقل أو التقي.

وباختصار فإن العلاقة بين الموظف والمنظمة تبادلية، يقوم الموظف بموجيها، يعمل معين، ويحصل مقابل ذلك على أجور، ولكن الفرد لا يعيش بالخير وحده، الا اذا كان شحاً، وهذا ما لاحظته دارسو المنظمة بعد فترة قصيرة من بداية الاهتمام التهجوي بموضوع الادارة والمنظمة، فالموظف يسعى الى تحقيق حاجات أخرى من خلال توظفه مثل: الحاجات الاجتماعية وتنمية وتطوير معارفه ومهاراته، ولا يجب أن ينسب عن ذهن

المدير وجود هذه العوامل وتأثيراتها على قرار الموظف بالاستمرار في وظيفته أو تركها للبحث عن فرص أفضل .

وعادة ماتكون أهداف وحاجيات الموظف مختلفة عن أهداف المنظمة وأحياناً تتعارض معها ، وهذا أمر يجب أن نتوقعه الإدارة وتقبل به كظاهرة طبيعية . فالموظف ليس مجرد عنصر في معادلة للنتاج تضعها الإدارة ، وستواجه الإدارة صعوبات جمة لو عملت على افتراض أن موظفيها - كالإنسان الآلي - مجردون من العواطف والمشاعر ، وبإستطاعتها أن تبرمجهم وتسيرهم كما تشاء ، ويدرك المدير الناجح أن من أهم وأصعب مهامه ، اقناع ودفع العاملين - وليس قهرهم - على بذل قصارى جهدهم ، والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة .

الإدارة وسلوك الموظف

تمثلك الإدارة الامكانيات والوسائل للتأثير على سلوك الموظف داخل المنظمة وحتى خارجها ، فبالإضافة الى فرض شروط العمل المعتادة مثل الدوام أيام وساعات محددة ، وآداء الواجبات المكلف بها وتنفيذ الأوامر ، تضع الإدارة قواعد لسلوك الموظف في آداء مهام وظيفته وفي تعامله مع زملائه وعملاء المنظمة أو المستفيدين من خدماتها . ولا تكفي الإدارة بتحديد وتوضيح السلوك المطلوب من الموظف بل تقوم أيضاً بالتأكد من التزامه بذلك من خلال الاشراف والرقابة ، والموظف الذي يرغب في الاستمرار بوظيفته ويطمح الى الترقية والحصول على مكافآت يعرف جيداً أن شيئاً من هذا لن يتحقق اذا لم يتفقد بقواعد السلوك الموضوعية .

تختلف درجة تأثير الإدارة على سلوك الموظف باختلاف الموظف والإدارة والموقف ، وترتكز امكانية التأثير أساساً على سلطة الإدارة ، فكلما كانت هذه السلطة واسعة

وتشمل اصدار التعليمات ومنع المكافآت وتوقيع العقوبات كلما ازدادت قدرة الادارة على التأثير، أما اذا كانت سلطة الادارة محدودة أو مقيدة بنظم وتعليمات تحد من حرية الادارة في التعامل مع حالات السلوك فان قدرتها على التأثير مستقل بالمثل، وفي هذه الحالة فان احساس الموظف بقوة مركزه تجاه الادارة قد يشجعه على عدم الالتزام بقواعد السلوك، فـالموظف الذي يرى أن استمراره بالوظيفة شبه مضمون لن يشعر بقلق شديد اذا تأخر عن الدوام أو تغيب عدة أيام بدون اذن وإذا اقتنع بأنه سينال الترقية بالنظام حتى لو تصرف بفظاظة مع عملاء المنظمة، فانه لن يعدل عن هذا التصرف.

وتختلف درجة تقبل الموظفين لسلطة الادارة وتوجيهاتها باختلافهم، فـيلاحظ أن الفرد التسلسلي (الخنوع) أكثر استعداداً لتنفيذ أوامر وتوجيهات رئيسه من الفرد ذي النزعة الاستقلالية، وإذا كان الأول لا يجد ضيراً في تطبيق القاعدة «نفذ ولا تناقش» فان الأخير سينتأه كثيراً لو تدخلت الادارة في تفاصيل أدائه ولكن ذلك لن يدفعه الى مخالفة أوامر الادارة الموضوعية بخصوص مستوى الأداء المطلوب، وتكاد لا تخلو منظمة من واحد أو أكثر من الموظفين «المشاكسين» في نظر الادارة الذين لا يستجيبون بصورة تلقائية للأوامر، وربما يفضل كثير من المديرين أن يكون مرؤوسيهـم من الذين يتغذون الأوامر بدون تردد أو مناقشة، وقد يشاطرون بارتارد (١٩٣٨) وسيمون (١٩٤٦) الرأي في قدرة الادارة على تغيير اتجاهات وسلوك الموظف لضمان قيامه بواجبات وظيفته على الوجه المطلوب^{١٩}، ولكن من الأفضل لهم أن لا يهملوا نصيحة فيدلر بأن تغيير بيئة ومواصفات الوظيفة أسهل بكثير من تغيير شخصية الموظف وعلاقاته بالآخرين.

وحتى تشتمكن الادارة من توجيه الموظف، الى السلوك الايجابي الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، و بأقل التكاليف فان عليها أولاً أن تراجع نظرتها للموظف ودوافعه وتؤكد من موضوعية افتراضاتها بخصوص ذلك، وهذا هو موضوع الجزء التالي من الفصل.

الموظف في نظر الادارة

تكشف مراجعة الفكر الادارى والمدارس والنظريات الادارية منذ نهاية القرن الماضي وحتى وقتنا الحاضر عن حدوث تطورات كبيرة في نظرة الادارة للموظف، فبالنسبة لفردريك تايلور ومفكرى مدرسة الادارة العلمية يحل الفرد العامل بطبيعته أو بسبب ظروف اقتصادية الى الانتاج بمستوى أدنى مما يتيح له طاقاته الذهنية والعقلية، والادارة التي تقتصر الى نموذج للاداء الأمثل، ومعايير للتقييم تعجز عن بلوغ الكفاءة القصوى، ويكمن الحل بالنسبة لهم في ايجاد الطريقة المثل لاداء كل وظيفة ثم وضع خيارين أمام العامل: اما أن ينتج بالمستوى الأدنى المقبول ويضمن استمراره في وظيفته أو يفقد وظيفته، وتستند هذه الأفكار الى افتراض أن الفرد «اقتصادي» وأن ما يدفعه الى العمل هو ما يحصل عليه من أجر ومكافآت، لذا يكفي التلويح بها أمامه. وتهديده بحرمانه منها في نفس الوقت. لتحفيزه على العمل والتصرف كما ترغب الادارة. ويصف براون (١٩٥٩) الفرد الاقتصادي بأنه: «يستعمل عقله بالدرجة الأولى لحساب مدى الاشباع الذي يمكن أن يحصل عليه من أقل درجة من الجهد (وبالنسبة له) لا يعني الرضا الشعور بالاعتزاز بالعمل، أو تحقيق انجازات، أو الحصول على تقدير زملائه، بل يرتبط (أي الرضا) بالنفوذ فقط، وهكذا فإن عدم الرضا لا يدل على الفشل في العمل أو على خسارة احترام زملائه وانما الخوف من الجوع»^{١٤}.

واذا كانت نظرة وتحليل الادارة العلمية لدوافع وسلوك العاملين اقتصر على الجانب المادى أو الاقتصادى فإن نموذج الموظف في أدبيات مدرسة مبادئ الادارة والبيروقراطية لم يكن مكتملاً ولا واقعياً أيضاً لأنه مبني على افتراض رشد المدير الذى يجعله يدرك و يقتنع بصحة مبادئ الادارة التى أفرزتها تجارب المديرين، وكذلك افتراض رشد الموظف الذى يجعله يتقبل و يعمل بالقرارات والتوجيهات الموضوعية للادارة الرشيدة.

و يستند نموذج الفرد «الاقتصادي» و «الراشد» - و يعتبرها البعض نموذجاً واحداً - لتركيزهما على جانب واحد من شخصية الفرد واهمالها جوانب أخرى لا تقل أهمية، ثم ظهرت نتائج تجارب هاوثورن وحركة العلاقات الانسانية لتحول الأنظار من محفظة تقود أو عقل الموظف الى عواطفه ومشاعره، فدعت الادارة الى الاهتمام بحاجات الموظف، واشباعها حتى ترتفع معنوياته ويزداد انتاجه، ولكن نتائج البحوث الكثيرة التي أجريت على هذا الموضوع لم تؤيد وجود ارتباط بين اهتمام الادارة بمعنويات الموظف وأدائه.

وقد كانت حصيللة تطور الفكر الادارى حول سلوك ودوافع الموظف، ظهور اتجاه حديث يرفض النماذج التقليدية للفرد لأنها تقدم شروحا غير وافية لسلوك الموظف الذى لاتجده في الواقع يتصرف دائما كفرد اقتصادى أو راشد أو اجتماعي لأن فيه كل هذه الصفات بدرجة أو بأخرى في نفس الوقت، وتعتبر النظرة الحديثة، الفرد ظاهرة معقدة (كما يسميه شين، ١٩٦٥)^{١٦} يصعب فهمه والتنبؤ بسلوكه، ولكل موظف أهداف وحاجات بتدفع وراء تحقيقها (الدوافع) في المنظمة، ولا بد للمدير من ادراك هذه الحقيقة اذا أراد التعامل مع الموظف بنجاح والتأثير على سلوكه.

وحتى يستطيع المدير التأثير على سلوك مرؤوسيه، فان عليه أولاً أن يلاحظ ويحلل هذا السلوك ليتوصل الى فهمه وهذا ليس بالأمر اليسر، ويتصح المدير بأن لايتسرع في التوصل الى نتائج حول سلوك مرؤوسيه، فالظواهر قد تبدو له على غير حقيقتها وذلك بفعل الغشاوة المسدلة أمام ادراك كل واحد منا والتي تتكون من القيم والمعتقدات والتحييزات التي نتمسك بها و يصف هريتان (١٩٧٣) الحياة في المجتمعات بأنها مثل المسرحية الدرامية التي يسعى كل واحد فيها الى اخفاء دوافعه عن أنظار أو ادراك الآخرين^{١٧}. كما يجب أن يحذر المدير من إيهام نفسه بأنه يعرف ماذا يريد مرؤوسه

باليدية، وبالتالي لا توجد حاجة لتقصي حاجاتهم وتطلعاتهم، فقد لاحظ فلاورز وهيو (١٩٧٣) أن بعض المديرين يؤمنون بعدم وجود اختلافات بين قيم موظف وموظف آخر وهذا الافتراض غير صحيح^{١٨}، وإذا عمل المدير به فإنه قد يفاجأ بنتائج غير سارة، فالفرق بين افتراضات المدير وبين الأهداف الفعلية المرؤوسية قد يكون شاسعاً كما بينت نتائج دراسة، طلب فيها من عدد من المديرين، تحديد الأهمية النسبية لبعض ظروف العمل بالنسبة لمرؤوسيه، كما طلب من المرؤوسين أنفسهم أن يقيموا على نفس السؤال، وقد أتضح من النتائج أن أهم العوامل بالنسبة للمرؤوسين كانت أقل العوامل أهمية في تقدير المديرين.

كما وجد فردلاندر (١٩٦٥) اختلافات بين أهداف العمال وأهداف الموظفين المهنيين فالعمال يركزون على ضمان استمرارهم بالعمل وتكوين العلاقات مع أقرانهم في العمل، بينما يريد الموظفون أن تنجح لهم الفرص لابرز مواهبهم^{١٩}، ويربط شين (١٩٦٥) بين نجاح المدير وقدرته على ادراك الدوافع المختلفة لمرؤوسيه والتعامل معها بطرق مختلفة^{٢٠}.

يود الجميع - المديرين والباحثون في السلوك التنظيمي على حد سواء - لو تكون هناك وصفة تحدد كيفية التعامل مع المرؤوسين، ولكن وبالرغم من توفر نتائج كثيرة حول أداء وسلوك الموظف، والعوامل المؤثرة فيهما، فإن ما نعرفه عن السلوك الانساني وبسبب طبيعة الظاهرة نفسها لا يكفي كأساس لتحديد العوامل المسببة للسلوك، وبالتالي وضع طريقة مثل لإدارة المرؤوسين، وتقتصر الفائدة العملية من عرض نتائج البحوث هنا على توعية المدير بوجود عوامل قد تكون لها تأثيرات على السلوك مما يستوجب الاهتمام بها، ويتضمن الجزء التالي من الفصل على عرض بعض أهم النتائج التي توصل اليها الباحثون حول سلوك الموظف في المنظمات والعوامل المؤثرة فيه.

١ - تعريف الموظف بالمنظمة

يدخل الموظف الى المنظمة حاملا اتجاهات وتوقعات محددة بخصوص وظيفته ، وبيئة العمل ، وطبيعة العلاقات داخلها ، والأهم من ذلك هي توقعاته حول امكانية بلوغ أهدافه الشخصية وتحقيق حاجاته ، ومن جهة أخرى ترفع ادارة المنظمة شروطا ومتطلبات تحدد فيها مستوى الأداء والسلوك المطلوبين من الموظف ، وتتحسن مقابل ذلك فوائد وامميزات . وحتى تكون البداية سليمة ولا يصاب الموظف بصدمة عندما يجد أن واقع العمل وظروفه في المنظمة يختلف كثيرا عن تصوراته فانه من الضروري أن يحصل الموظف على معلومات كاملة ودقيقة عن الوظيفة وأنظمة وقواعد العمل وبيئة العمل في المنظمة ، و يؤكد دوناهي ووانجلر (١٩٧٤) على ضرورة قيام كل من طريقي التعاقد (ادارة المنظمة والموظف) بتوضيح توقعاته تجاه الطرف الآخر أثناء مقابلة التوظيف^{٢١}.

و يشير فان مانين (١٩٨٠) الى حاجة الموظف الجديد الى معلومات تبين له واجباته الشئ يجب أن يؤديها وكيف يجب أن يتصرف ، واذا لم يزود بهذه المعلومات فانه سيتعلم دوره من خلال اتصالاته وعلاقاته مع الموظفين الآخرين ، وقد لا تكون الصورة التي يتوصل اليها الموظف صحيحة ودقيقة ، لذا يجب على الادارة ورئيسه المباشر بالذات تزويد هذه المعلومات^{٢٢} ، وقد لاحظ تريب وماريون (١٩٦٩) وجود ارتباط قوى بين الطريقة التي يتم بها ارشاد الموظف في بداية توظيفه وبين درجة رضاه عن العمل وولائه للمنظمة^{٢٣}.

٢ - تحديد الأهداف

لا يكفي ابلاغ الموظف بطبيعة وظيفته والمهام التي سيكلف بها فمن الضروري أيضاً أن توضع أمامه أهداف محددة وواضحة ، و ينصح ماير وزملاؤه (١٩٦٥) بذلك لأنه سيؤدي الى تحسن ملحوظ في أداء الموظف^{٢٤} ، ويرى براين

ولوك (١٩٦٧) بأن هذا التأثير الإيجابي سيحدث حتى لو كانت الوظيفة رتيبة ومملة لأن اهتمام الموظف بعمله سيزداد^{٢٥}، و يضيف ستيرز (١٩٧٧) أن الأهداف ترشّد وتوجه أداء وسلوك الموظف نحو الاتجاه المطلوب كما أنها توفر معايير قياس فعالية وكفاءة الأداء^{٢٦}. وتدعو طريقة الإدارة بالأهداف الى وضع أهداف محددة لكافة العاملين في المنظمة وأن يشارك كل منهم في تحديد الأهداف التي سيكلف بتحقيقها، و يقترح كونيان (١٩٧٨) أن يشتمل الاتفاق بين الموظف ورئيسه المباشر على تحديد كمية الانتاج أو العمل المطلوب ومستوى الجودة ومدة الانجاز، والتكلفة^{٢٧}.

٣ - محتوى الوظيفة

ان أساس أى تنظيم هو تقسيم أو توزيع العمل بالصيغة التي تحقق فوائد التخصص وتحديد المسؤوليات، وتنتج عن هذه العملية الوظائف التي تشمل كل واحدة منها على عدد من الواجبات والمسؤوليات، وتختلف الوظائف من حيث صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، فواجبات الوظائف المكتبية أقل صعوبة من واجبات الوظائف المهنية التخصصية كما تتفاوت الأهمية النسبية للمسؤوليات المرتبطة بها تبعاً لذلك، من جهة أخرى يختلف الموظفون في تفضيلهم، لدرجة صعوبة واجبات وأهمية مسؤوليات وظائفهم، وتعتمد درجة رضا الموظف أو عدم رضاه على مدى التطابق بين ما يفضله وما يتوفر بالفعل في محتوى الوظيفة. وعلى هذا الأساس يتوقع مايرز (١٩٦٤) أن نجد موظفين راضين عن وظائفهم البروتينية وموظفين غير راضين عن وظائفهم غير الروتينية^{٢٨}، واستثناءً على ذلك يرى بعض الباحثين أن الطبيعة الروتينية لبعض الوظائف قد تكون سبباً لشعور شاغليها بالملل وعدم الرضا، كما تشير النتائج التي حصل عليها بلداموس (١٩٦١) الى ارتفاع نسبة دوران العمالة بينهم^{٢٩}.

إذا كانت روتينية الوظيفة هي السبب وراء شعور الموظف بالضجر وعدم الارتياح، فإن العلاج المناسب الذي يصفه المختصون هو «توسيع الوظيفة»، أي إضافة واجبات جديدة على الواجبات الحالية لوظيفته بحيث تصبح أكثر تنوعاً وأقل رتابة، وقد أبدت نتائج عدد من البحوث التي قام ستوجدل (١٩٧٤) بمراجعتها وجود علاقة بين توسيع الوظيفة وحدث تحسن في أداء الموظف وجودة انتاجه إلا أنه لم تظهر علاقة بينه وبين الرضا الوظيفي وكمية الانتاج^٣، من جهة أخرى فإن المشككين في جدوى توسيع الوظيفة يتساءلون: ما الفائدة التي يمكن أن يجنيها موظف من زيادة مهامه الروتينية؟

أما إذا كان الموظف غير راضٍ عن وظيفته بسبب قلة مسؤولياته فإن علاج ذلك يكون بطريقة مختلفة تسمى «إغناء أو إثراء الوظيفة»، وفي هذه الحالة أيضاً تضاف واجبات جديدة إلى عمل الموظف ولكنها ليست في نفس مستوى أهمية واجباته الحالية إذ يجب أن تؤدي هذه الواجبات الجديدة المضافة إلى تحمين أهمية الدور إلى يؤديه، ويتم هذا عادة من خلال تحويل بعض واجبات رئيسه المباشر والسلطات والمسؤوليات المرتبطة بها إلى الموظف.

٤ - القيادة والإشراف

من الطبيعي أن يرغب المدير في معرفة مدى نجاحه كفائد إداري والاطمئنان لتأثير طريقتة في الإشراف تأثيراً إيجابياً لا سلبياً على أداء المرؤوسين ورضائهم عن العمل، وبالرغم من ضخامة أدبيات موضوع القيادة، فإنها لا تقدم إجابات وافية على تساؤلات المديرين حول هذا الموضوع، ولكنها - بدون شك - تتضمن نتائج مهمة يستطيع المدير الاسترشاد بها، وأول نتيجة مهمة تستأهل الذكر، هي انصراف الباحثين والمهتمين بالموضوع عن نظرية سمات القيادة التي تفترض أن لل قائد سمات معينة تميزه عن غيره و بدونها لا يكون

قائداً ، و يدعو الاتجاه الفكرى الحديث في الموضوع الى اعتبار القيادة موقفية ، أى أن اختيار النمط القيادي المناسب يعتمد على عوامل في المدير نفسه وصفات مـرؤوسيه وطبيعة العمل الذى يقومون به وعوامل أخرى في الموقف ، فلا المدير الديمقراطي ولا المدير التسلط يتنجح في كل الحالات والمواقف ، وقد أكدت ذلك النتائج التي حصل عليها مورس وريان (١٩٥٦) ٣١.

وتشير نتائج عدد من البحوث الى وجود علاقة بين غط القيادة المناسب ، وبين خصائص المجتمع والبيئة الحضارية ومرحلة التطور الاقتصادى ، فقد وجد ميد ووشاكر (١٩٦٧) أن الهنود يفضلون النمط التسلطي ٣٢ ، وفي تقرير آخر لميد (١٩٦٧) لاحظ أن ارتفاع المعنويات والانتاج في الهند يحدث اذا كانت القيادة تسلطية ، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد كان العكس صحيحاً ٣٣ ، و يستنتج تجاندهي (١٩٦٧) أن النمط التسلطي أو الأيوى (أى) يعمل المدير مـرؤوسيه كما يعمل أبناءه) أكثر ملاءمة للدول النامية ٣٤ ، ولكن هذا التعميم يتناقض مع نظرية القيادة الموقفية لأن الاختلافات موجودة في المجتمع الواحد وبين منظماته وحتى بين وحدات المنظمة الواحدة ومن فترة زمنية الى أخرى .

وقد يصرح بعض المديرين بأن النمط الديمقراطي للقيادة هو «الأكثر انسانية» و «الأفضل» الا أنهم يستدركون - مبدئين أسفهم - أنه غير قابل للتطبيق ، وعندما تسألهم عن أسباب ذلك يجيبون جازمين بأن مـرؤوسيهـم لا يريدون تحمل المسئولية أو أنهم يفضلون المدير التسلط ، و يرى ماكريجور (١٩٧٢) أن المـرؤوسين قد يكونون فعلاً كما يصفهم رؤسائهم الا أن ذلك لا يرجع لصفاتهم الذاتية المتأصلة فيهم وإنما نتيجة معاملة رؤسائهم لهم ، والمبينة على افتراضات غير صحيحة يضعها المديرون حول طبيعة ودوافع المـرؤوسين ٣٥ ،

فالمدير الذى يعامل مرؤوسيه على أنهم «كسالى» سيدفعهم الى التكاسل ، كما يلاحظ أوديبورن (١٩٨١) بأن الموظف الذى يعامل كفرد مسئول يتصرف بمسئولية^{٣٦} ، كما أنه ، وفقاً لليكرت (١٩٦٤) ، يستجيب لثقته فيه بتحسين أدائه^{٣٧} ، وعلى هذا الأساس يمكن الاتفاق مع شيرنجتون (١٩٨١) حول وجود ارتباط بين نمط القيادة والإشراف وعامل آخر مؤثر على أداء وسلوك الموظف ، وهو قواعد الأخلاق^{٣٨}.

٥ . قواعد الأخلاق (السلوك)

إن التزام أفراد المنظمة بقواعد السلوك التي تضعها صفة أساسيات من صفات المنظمة «الصحية» كما صورها كلارك (١٩٦٢) ، وأضاف أن هذا الالتزام سيحقق للمنظمة فائدتين مهمتين هما : المحافظة على استقرار الوضع الحالي والنمو^{٣٩} ، ولاحظ كوبر (١٩٨٢) أن العديد من المنظمات الحكومية والشركات الخاصة والجمعيات المهنية تضع قواعد للأخلاق والسلوك تبين مواصفات السلوك المقبول للموظف أو للعضو فيها^{٤٠} ، ولكن ليس من الممكن عملياً وضع قواعد لكل الحالات المحتملة ، كما أن صيغتها عادة ماتكون عامة وأحياناً غامضة مما يجعل من الصعب الاتفاق حول تفسيرها ، ومع ذلك فإن كوبر يفضلها على المواد القانونية لأن هذه تحدد السلوك المتنوع ولا تبين ماهو السلوك المقبول ، فالموظف الذى يتأخر عن موعد الدوام في أحد الأيام قد يتعرض للمحاسبة والعقاب حتى لو كان هذا الموظف يعمل ساعات إضافية بدون مقابل ، ويتوقع ستيل وجنكز (١٩٧٧) أن يكون الموظف أكثر استعداداً لتحرك العمل إذا شددت قواعد السلوك على الجوانب السلبية ، وهددت بالمعوقات ، وسيؤدى الجو المشحون بالقلق والخوف الى تدهور الأداء^{٤١} ، وتبين النتائج التي حصل عليها الجن وهولينباك (١٩٧٩) التأثيرات الايجابية لأخلاق

العمل . فقد لاحظنا أن نسبة الغياب بين المتزمين بأخلاق العمل تقل كثيرا عن نسبتها عند غير المتزمين^{١٢} .

في منتصف عام ١٩٨٤ أقر المجلس الوطني للجمعية الأمريكية للإدارة العامة قواعد للسلوك ودعا كافة أعضائها وأغلبهم يعملون في أجهزة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية - الى اتباعها ، والهدف من ذلك هو «ليس منع حدوث الغيب فقط ولكن أيضا احقاق الحق من خلال أداء الواجبات بهمة وسرعة» ، ولكن تبقى الحاجة قائمة لضمير الفرد كضابط للسلوك ، ومن بين قواعد السلوك التي يطالب أعضاء الجمعية الالتزام بها مايلي^{١٣} :

- الصدق والأمانة .
- خدمة الجمهور باحترام واهتمام وتجاوب .
- منع تسرب المعلومات الرسمية السرية .
- رفض أى كسب شخصي ينأتى من العمل الرسمي .
- ممارسة السلطة الرسمية لخدمة المصلحة العامة .
- أداء الواجبات بكفاءة وعدالة وتجرد .
- تعضيد وتطبيق مبدأ الجدارة في التوظيف .
- ازالة كافة أشكال التمييز والشفرة غير القانونية والاحتيال وإساءة استعمال الأموال العامة ومساعدة الموظفين الذين يتعرضون للاذى بسبب محاولاتهم تصحيح مثل هذه الأوضاع .

٦ - سلوك المدير

مهما تكن قواعد السلوك واضحة ومفصلة ومهما أبدى المدير من حرص على التزام مروضيه بها ، فإن تأثيراتها على سلوكهم ستكون ضئيلة - ان لم تكن معدومة - اذا كان المدير نفسه لا يتقيد بها ، فليس من المعقول ، كما يؤكد ستيل

وجنكز (١٩٧٧) أن يتوقع المدير من مرؤوسيه اتباع قواعد للسلوك لا يطبقها هو^{٤٤}، ويشير كاتز وكاهن (١٩٥٣) الى وجود دلائل كثيرة على أن المرؤوسين يتصرفون على غرار رؤوسائهم ولهم اتجاهات فكرية مشابهة لاتجاهات رؤسائهم اذ هم يعتبرون رؤساءهم غاذج أو قدوات يقتدون بها^{٤٥}، فإذا كانت القدوة سيئة فإنها ان لم تصب المرؤوسين بالعدوى، فقد تدفع بعضهم الى اللامبالاة في ادائه وسلوكه والبعض الآخر الى ترك العمل، وقد أظهرت التجارب التي قام بها ملجرام (١٩٧٤) أن الفرد يميل الى الانصياع لأوامر أصحاب السلطة حتى لو كانت هذه الأوامر (مثل صقن شخص بشحنة كهربائية قوية) تتناقض مع قواعد السلوك والأخلاق الأساسية^{٤٦}، فإذا كان المدير لا يرفض الوساطة و يشرك مرؤوسيه في ذلك فيسكون من السهل على مرؤوسيه قبول الوساطة، ولكن حتى لو أراد المرؤوس الاعتراض على ذلك فلن يكون غالباً في موقف قوى لمنع ذلك، ولن يجني من محاولته سوى نقمة وانتقام المدير.

٧ - تقييم الأداء

ان الفائدة من تقييم الأداء لا تقتصر فقط على توفير المعلومات للادارة عن قدرات الموظف وكفاءة أدائه لتتوصل الى قرارات بشأن استمراره في الوظيفة وترقيته وحاجته للتدريب، فالموظف أيضاً يريد التأكد من أن أداءه يقيم، وعلى أساس معايير موضوعية ومعلومات دقيقة، خاصة اذا كانت الادارة ستعتمد نتائج التقييم في وضع قراراتها بخصوص وضعه ومستقبله في المنظمة، ويعتبر لولسر (١٩٧٣) قياس الأداء ضرورياً اذا أرادت الادارة ربط المكافآت بالأداء^{٤٧}، وفي دراسة قام بها روس وزاندر (١٩٥٣) تبين أن الموظفين الذين تركوا العمل كانوا يرون معايير تقييم الأداء في المنظمة التي كانوا يعملون فيها أقل عدالة منها في نظر الموظفين الذين لم يتركوا العمل^{٤٨}، ويشكك كوينيلان

(١٩٧٨) في جدوى الطريقة التقليدية المتبعة في تقييم الأداء والتي يبلغ فيها الموظف بالتقييم مرة واحدة في السنة أو بصورة دورية مما لا يحدث التغيير أو التأثير المطلوب في سلوكه بالدرجة التي يمكن أن يحدثها التقييم المستمر، أي بعد انجازه كل مهمة يكلف بها^{١٩}، ويتفق مع هذا الرأي الجن وفيشر وتابلور (١٩٧٩)^{٢٠}، ولكن الشرط الأساسي لنجاح تقييم الأداء، كما يؤكد ماكينيجور (١٩٥٧) هو أن يكون المدير مستعداً لإصدار الأحكام على أداء وسلوك مرؤوسيه والعمل بها^{٢١}.

٨ - المكافآت

عندما يكافأ الموظف على أداء أو سلوك معين فإنه عادة ما يعيد هذه الأداء أو السلوك، وتستعمل الإدارة المكافآت المالية والمعنوية للتأثير على سلوك الموظفين، ففي بعض الحالات قد تكون كلمة تقدير وثناء كافية لتحفيز الموظف على اتباع سلوك إيجابي، إلا أن الأجر أو الراتب والمكافآت المالية هي من أهم الوسائل المتاحة للمدير للتأثير بواسطتها على سلوك مرؤوسيه، وتوضح أهمية الأجر أو الراتب للعامل أو الموظف في نتائج مراجعة قام بها لوكر (١٩٧١) لتسع وأربعين دراسة حيث كان ترتيبها من بين أهم ثلاثة عوامل محفزة في ثلثي الدراسات^{٢٢}، وحتى إذا لم يكن اهتمام الموظف منصباً على الراتب فقط فإنه يكتسب أهمية إضافية لكونه وسيلة لتحقيق حاجات أخرى، ولكن تأثير الراتب والمكافآت لا يكون إيجابياً إذا لم يعتبرها الموظف متناسبة مع مؤهلاته ومستوى أدائه، فوفقاً لنظرية العدالة يقارن الموظف بين ما يحصل عليه من راتب ومكافآت وغير ذلك مقابل عمله وبين ما يحصل عليه موظفون آخرون يعملون بنفس الجهد ومستوى الكفاءة^{٢٣}، وقد لاحظ فالكنزي وأندروز (١٩٧١) أن النتيجة التي يتوصل إليها الموظف من هذه المقارنة تؤثر على مستوى دافعيته إلى حد كبير^{٢٤}، و يضيف

ايفان وسموفز (١٩٦٩) أن الموظف الذي يقتنع بأنه لا يحصل على الراتب الذي يستحقه، يشعر بالغبين و يعتمد الى تقليل انتاجه أو عدم توتحي الجودة في عمله^{٥٥}، وتبين لجاك (١٩٦١) في دراسته لعينة من العمال البريطانيين أن الذين يحصلون على أجور تقل عن المستوى «العادل» يتذمرون و يشكون و يرغبون في ترك أعمالهم^{٥٦}، كما لاحظ جيلرمان (١٩٦٨) أن الراتب الذي يحصل عليه الموظف قد يحفزته على البقاء في وظيفته بينما يبدى الموظف غير الراضي عن راتبه استعداداً أكبر لشركها^{٥٧}، وتوفر المكافآت المالية الأخرى حافزاً إضافياً على السلوك الإيجابي خاصة إذا أحسن استعمالها، ولكن شدة تأثيرها تختلف من موظف الى آخر فمقد وجد اتكنسون وريثمان (١٩٥٦) أن المكافآت لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين ذى الدافعية المنخفضة للإنجاز، بينما لا تؤثر كثيراً على أداء الموظفين المنفعين الذي يستمرون في العمل بهمة ونشاط حتى لو لم يحصلوا على مكافآت^{٥٨}، وبدون استعمال مقياس جيد للأداء فان توزيع المكافآت قد تكون له ردود فعل سلبية بين الموظفين الذين يرون أداءهم جيداً بالمكافأة ولا يحصلون عليها .

٩ - العقوبات

يرى البعض أن استعمال العقوبات (الخوافز السلبية) أو التهديد بها يؤثر سلباً على مشاعر وسلوك وأداء الموظف لأنها تدفعه الى أخذ موقف دفاعي - عدائي من الإدارة، بينما يعتبرها آخرون وسائل فعالة لتحفيز الموظف على اتباع السلوك المرغوب أو تعديل سلوكه، و يذكر ماير (١٩٦٥) عدة مساوئ لاستعمال العقوبات مثل الاحباط والعدائية والكره وتصلب السلوك^{٥٩}، كما تؤكد النتائج التي توصل اليها ماير وكاي وفرنش (١٩٦٥) أن تكرار توجيه المدير اللوم والانتقاد الى الرؤوس له تأثير سلبي على أدائه فبدلاً من قيام الموظف

بتمديد سلوكه فانه يكابر ويبتري للدفاع عن نفسه^{٦٠}، أما مهريان (١٩٧٠) فيرى أن العقوبات تكون فعالة اذا ماتين للموظف السلوك المطلوب منه حتى يستطيع تفادي الأخطاء التي تعرضه للعقوبات^{٦١}، كما وجد أورايلى وويتز (١٩٨٠) تأثيراً إيجابياً للعقوبات عندما استخدمت الانذارات الشفهية أو التحريرية لتحفيز موظفين على تحسين أدائهم^{٦٢}، على أية حال فإن هذه النتائج لا تبصر الاعتقاد السائد بين الكثير من المديرين في أن أفضل وسيلة للتحكم في المرؤوسين وسلوكهم وأدائهم هي استعمال العقوبات أو التخويف بها، وينصح المدير بأن لا يلجأ الى العقوبات الا بعد أن يستنفد كافة الوسائل الأخرى لتحفيز الموظف على اتباع السلوك الإيجابي و يفشل في ذلك.

١٠ - الرضا الوظيفي

لم تؤكد البحوث الكثيرة التي أجريت على الرضا الوظيفي وأدائه وإنتاجية الموظف صحة الافتراض بأن الموظف الراضي هو الموظف الأكثر إنتاجاً، ولكن هذا لا يمنع من الاتفاق مع وصف رامبو (١٩٨٠) للموظف غير الراضي بأنه غير سعيد ويعبر عن عدم سعادته بظواهر سلوكية مثل التغيب^{٦٣}، وقد أشار فروم (١٩٦٤) الى نتائج عدة بحوث تؤيد ذلك^{٦٤}، كما وجد فوزيت وديستافو وبراير (١٩٦٨) وكذلك روس وزاندر (١٩٥٧) ارتباطاً بين انخفاض الرضا الوظيفي والتسرب من العمل^{٦٥}.

وينصح واترز وروش (١٩٧٩) المدير بأن يعير اهتماماً خاصاً للموظف الذي يتكرر تأخره وغيبابه عن الدوام، فالاحتمال كبير بأن خطوته التالية ستكون ترك الوظيفة، وإذا أراد المدير الاحتفاظ بالموظف فعليه أن لا يتأخر في التعرف على أسباب عدم رضائه ويحاول معالجتها^{٦٦}.

١١ - التدريب:

إن أحد أهداف التدريب المعروفة هو تغيير سلوك الموظف، و يرى كوتلر (١٩٧٨) أن التدريب ينجح في تحقيق أهدافه إذا توفرت الظروف الملائمة لذلك ولكنه ينصح المدير بأن لا يفكر في التدريب كوسيلة لتعديل السلوك إلا بعد أن يجرب كافة الوسائل الأخرى^{٦٧}، وقد يكون من السهل تزييد الموظف بمعلومات ومهارات جديدة، إلا أن تغيير اتجاهاته وسلوكه يعتبر من أصعب أهداف التدريب، كما يجب أن تكون بيئة العمل مساعدة على التغيير فقبل أن يبعث المدير مرفوضيه للتدريب على العلاقات الانسانية يجب أن يكون مقتنعاً بجوداها ومستعداً لتطبيق أفكارها بعد عودتهم من التدريب.

اقتراحات للتطبيق

- استناداً الى نتائج مراجعة مصادر السلوك التنظيمي التي تمت في هذا الفصل، فإن بالإمكان اقتراح منهجية عملية لدور الادارة في التأثير على سلوك العاملين، وتشتمل هذه المنهجية على ثلاثة عناصر رئيسية هي:
- نظرة الادارة للموظف والتي تتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يجب أن يقتنع المدير بصحتها و يعتمدها كأساس لقراراته بخصوص العاملين.
 - كيفية تحليل وفهم سلوك العاملين.
 - اجراءات التأثير على سلوك العاملين.

نظرة الادارة للموظف

قبل أن تفكر الادارة بالوسائل المناسبة لتعزيز أو تغيير سلوك العاملين، عليها أن تسأل نفسها، ان كانت نظرتها للعاملين موضوعية وواقعية أم لا؟ والمطلوب من المدير

أن يضع جانباً تحيزاته الشخصية حول طبيعة المرؤوسين وكيفية التعامل معهم و يبنى الاتجاهات التالية :

- ١ - للموظف أهداف وحاجات يريد تحقيقها من خلال عمله في المنظمة .
- ٢ - لا يوجد نموذج مبسط لتحليل وفهم سلوك الموظف .
- ٣ - لا توجد تعميمات أو افتراضات تتعلق بسلوك ودوافع العاملين تنطبق على الجميع وفي كافة الحالات .
- ٤ - ان تعبير محتوى وظروف الوظيفة أسهل بكثير من تغيير اتجاهات وسلوك الموظفين .
- ٥ - ان مجال تأثير الإدارة على سلوك الموظفين محدود .

تحليل وفهم السلوك

وهنا ينصح المدير بأن يضع قراراته بخصوص سلوك الموظفين على أساس علمي من خلال ملاحظة وجمع وتحليل البيانات عن السلوك ، وبالنسبة للكثير من المديرين يتطلب هذا التخلي عن الطرق المختصرة لفهم السلوك التي لا تقود الى نتائج وقرارات صحيحة .

اجراءات التأثير على السلوك

وتعكس هذه الاجراءات نتائج البحوث والأفكار التي تلقى قبولا واسعا من قبل المختصين وهي :

- ١ - توفير معلومات كاملة عن المنظمة والوظيفة وشروط التوظيف للراغبين بالعمل في المنظمة .
- ٢ - ارشاد وتوجيه الموظف الجديد ووضع أهداف محددة لآدائه .
- ٣ - اجراء التعديلات المناسبة على محتوى الوظائف لجعلها أقل رتابة ، أو زيادة واجبات ومسؤوليات الوظائف لتكون أكثر ملاءمة لحاجات الموظفين ، بشرط أن لا يقلل ذلك من الفعالية والكفاءة .

- ٤ - ان مشاركة الرؤوسين في وضع القرارات مفيدة عندما تكون ممكنة ومناسبة .
- ٥ - وضع قواعد واضحة لسلوك العاملين وضرورة التزام الادارة الصارم بتطبيقها على نفسها أولا . أى أن يكون سلوكها قدوة لغيرها .
- ٦ - تقييم الأداء على أساس معايير واضحة ودقيقة واعلام الموظف بنتائج ذلك .
- ٧ - منح رواتب وأجور عادلة ومنح مكافآت لمستحقها .
- ٨ - استعمال العقوبات كحل أخير لتعديل السلوك .
- ٩ - قياس رضا الموظف وتحديد أسباب انخفاض اداءه ومعالجتها .
- ١٠ - محاولة تغيير السلوك من خلال التدريب .

حالة دراسية

يوم حافل في تاريخ مركز البحوث

بدأ وكان السبت الموافق ١٤٠٥/٤/٢٥ هـ سيكون يوم عمل اعتيادى لا يختلف عن غيره بالنسبة للعاملين في مركز البحوث ، ولم يكن أحد منهم يتوقع أن تتطور أحداث ذلك السبت وتنازم الأمور، ربما لأنهم كانوا وسط الأحداث التي كانت تعصف بمركز البحوث ، فلم يكن باستطاعتهم تقييم أهميتها ونتائجها بتجرد ، والأمر الأكيد هو أن لأحداث السبت خلفية تمتد عبر سنوات الى الوراء من تاريخ المركز .

كان قرار استحداث المركز مبنيا على تقديرات صحيحة لحاجة العمل ، وكان من المتوقع أن يكون له دور فعال في المساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة ، ولكن ومنذ بداية انشائه واجه المركز صعوبات كثيرة أولا - وربما أهمها - توظيف عدد كاف من الباحثين للقيام بنشاطات المركز لذا فقد اضطرت ادارة المركز الى تعيين باحثين مبتدئين ، والنتيجة هي ضعف منهجية البحوث التي تم انجازها ، مما حد من انتشارها والاستفادة منها . وسط هذا الجو الشيع بالاحباط جاء تعيين الدكتور سميح مديراً

للمركز ليحبي الآمال و يبعث التفاؤل في نفوس العاملين في المركز، ولكن سرعان ماتبدد ذلك، وتبين لهم أن اليوم أشبه بالبارحة، وذهب البعض الى أبعد من ذلك، وهم يرددون «جاء ليكحلها...» وعندما تسألهم عن السبب يجيبوك - بحسرة - أنه قد يكون الذين سبقوه في الادارة أقل تأهيلا أو أقل كفاءة، إلا أنه لا يمكن القول بأن طريقتهم في الادارة وعلاقاتهم مع الباحثين كانت غير واضحة ومزاجية، والحق يقال أن الدكتور سميح رجل طموح وناجح في نظر الكثيرين والدليل على ذلك هو وصوله الى منصبه الحالي وهو الذي لم يمضي على وجوده بالمؤسسة سوى فترة قصيرة، ولم يسبق له أن شغل وظيفة ادارية، وبالإضافة الى ذلك فقد اختير عضوا في عدة لجان وهيئة تحرير دورية متخصصة، ودارت اشاعة بأنه سيرقى قريبا الى منصب مرموق.

بعد فترة قصيرة من تسلم الدكتور سميح مهام ومسئوليات وظيفته تم تعيين الدكتور غضبان في وظيفة «باحث أقدم» في المركز، في بادىء الأمر عمل الاثنان سوية بقدر كبير من التفاهم والتعاون، ولكن سرعان ماتعكر صفو العلاقة بينهما، وقد عزا الدكتور غضبان ذلك الى محاولة رئيسه تحقيق مصالحه بأى وسيلة، فهو يتوقع من الآخرين أن يسحبونم يأتي هو ليضع اسمه على تقارير بحثهم بدون أن يبذل أى جهد في الاعداد، ويؤيد السيد عودة دعوى الدكتور غضبان بحماس واضح وهو يحكي أنه لم يتمكن من الاستمرار بالعمل في المركز بعد أن انتحل المدير صفة المشرف على بحث قام باعداده وحده، ويشير مؤكدا كلامه بأن عدد الباحثين في المركز قد انخفض بنسبة (٥٠%) منذ بداية عهد الدكتور سميح بإدارة المركز.

كان مقرا أن يبدأ اجتماع العاملين في مركز البحوث لمناقشة انجازات الادارة في التاسعة صباحا من يوم السبت، وبالفعل فقد بدأ الاجتماع في موعده، ولم يتأجل كما في مرات سابقة، وحضره مدير المركز والدكتور غضبان والباحثون: سليمان وأحمد وعبدالله وإبراهيم وسعيد، بدأ المدير الاجتماع باستعراض خطة المركز للسنة الحالية، ومراحل الاتجاز التي بلغت مشاريع البحوث في الحطة، والخلاصة هي أن غالبية

البحوث - باستثناء بحثين مكلف بهما الدكتور غضبان - لا تزال مجرد أفكار وفروض أما التي وصلت مرحلة جمع البيانات فقد نشرت .
عندما طلب المدير من الحاضرين ابداء آرائهم واقتراحاتهم حول كيفية حل المشكلات التي تواجه المركز، ساد الصمت وكان كل واحد منهم يفضل أن يتحدث غيره، ولانقاذ الموقف طرح سليمان المشكلات المعروفة حول صعوبة عمل البحوث، وقلة تفهم الآخرين لهذا العمل، بعد أن انتهى من كلامه شكرهم المدير وانفض الاجتماع .

بعد حوالي خمس دقائق دخل سليمان وابراهيم وسعيد مكتب الدكتور غضبان، وبادر ابراهيم مشتكياً من أنه - وبعد أربع سنوات من العمل في المركز - لا يأمل في الترقية، والسبب هو: أن سجل انجازاته لا يزال فارغاً الا من عبارة «مشارك في بحوث قيد الانجاز»، اتبرى له سليمان منتقدا صمته أثناء الاجتماع، فرد عليه ابراهيم مشاكساً عن الفائدة التي كان يجنيها من ذلك وهل أن المدير غير مدرك لهذا الوضع الذي لن يتغير، مادام المدير لا يريد اغضاب المشاركين في البحوث من خارج المركز، والذين هم السبب الرئيسي وراء تأخر انجاز البحوث لعدم تفرغهم .

بعد خروج ابراهيم وزملائه من مكتب الدكتور غضبان بقليل اتصل مدير الادارة بابراهيم وسأله عن موضوع النقاش الذي كان عتدا في مكتب غضبان فأجابه ابراهيم بكل صدق وأمانة، وعتدا التقى مدير الادارة بالدكتور غضبان قبل نهاية الدوام عاتبه على سماحه للموظفين باستعمال مكتبه كمستدئ للنقاش، وتعجب من صمتهم أثناء اجتماع الصباح . وقيل أن يغادر المدير مكتبه قام بتحرير مذكرة داخلية الى المدير العام يوصي فيها بتوجيه عقوبة اللوم الى الدكتور غضبان وللأسباب التالية :

- تخريبه الموظفين على التمرد على الادارة والاخلال بسير العمل .
- عدم تعاونه مع الادارة .
- عدم رغبته بالاستمرار في وظيفته بالمركز .

أُسئلة للمناقشة :

- ١ - مارأيك بطريقة الدكتور سميح في الإدارة؟
- ٢ - كيف كان - في تصورك - رد فعل الدكتور غضبان عند استلامه قرار العقوبة؟
- ٣ - ماهي التأثيرات المحتملة لهذا الحدث على العاملين في المركز؟

الفصل السادس

المدير قائد ادارى

مقدمة :

عندما يقرأ مدير عن القيادة الإداريين، فقد يسأل نفسه : هل أنا قائد إداري ؟ وهل تشوق في صفات القائد الإداري الناجح ؟ وربما يكون الكثير من المديرين راضين عن مواهبهم القيادية ولكن ليس كل مدير قائداً إدارياً ناجحاً ، وإن كان على كل مدير أن يطمح الى أن يكون قائداً ناجحاً . ماهي القيادة الإدارية ؟ وكيف يتأكد المدير من قيامه بدوره كقائد ؟ وماهي النتائج المطلوب منه تحقيقها ؟ هذه هي بعض الأسئلة حول القيادة الإدارية التي ستحاول الاجابة عليها في هذا الفصل .

القيادة الإدارية

إن الاهتمام بموضوع القيادة قديم ولكن الدراسة المنهجية لموضوع القيادة لم تبدأ إلا حديثاً نسبياً ، فمئذ نصف قرن تقريباً وحتى الآن تم نشر عدد كبير من البحوث والكتب والمقالات في الموضوع ، وخلال هذه الفترة أيضاً تطورت المعرفة حول مفهوم القيادة الإدارية والممارسات العملية للقيادة الإداريين بصورة كبيرة ، فقد كانت الفكرة أو النظرية السائدة في أول الأمر هي أن القائد شخص فذ يمتلك صفات معينة تميزه عن التابعين أو المرؤوسين ، وقد سميت هذه النظرية بنظرية سمات القيادة ، ثم اقتنع الكثير من الباحثين في الموضوع بعد ذلك بأن القيادة أسلوب يتبناه القائد في تعامله مع مرؤوسيه في إطار إنجاز أعمال مشتركة ، وقد تركز اهتمامهم على إحياء الأسلوب الأمثل للقيادة الذي يتضمن إنجاز العمل وارضاء المرؤوسين ، ثم برز اتجاه مختلف في دراسات القيادة يدعو الى اعتبار القيادة مرتبطة بعمول وظروف الموقف ، وبما أن ظروف الموقف قد تختلف من حالة الى أخرى فإن أسلوب القيادة يجب ان يتغير ليكون ملائماً للظروف ،

اذن لا يوجد اسلوب قيادى أمثل، وضمن هذا الاطار الفكرى اعدت بحوث كثيرة وتم التوصل الى نتائج مفيدة حول الموضوع كما وضعت نماذج فكرية تشرح القيادة الادارية من وجهة نظر موقفية، وقبل ان نستخلص من هذه البحوث النقاط التي يمكن أن يستفيد منها المدير في مسعيه الى أن يكون قائدا ناجحا، من المفيد أن نستعرض أولا الأفكار والنظريات الرئيسية في هذا الموضوع.

القيادة سمات

لوسالت عددا من زملائك عن أسباب اختيارهم لمديرين معينين كقادة ناجحين، فأنك ستسمع اجابات مختلفة الا أنها على الأغلب ستتضمن اشارات الى صفات أو قدرات يمتلكها هؤلاء المديرين، فقد يرى أحدهم أن السر وراء ذلك يكمن في شخصيته القوية، وقد يعتقد آخر بأن لمقدرة المدير في الاتصال دور كبير في ذلك، وقد يعد ثالث مجموعة من الصفات الشخصية الأخرى مثل الذكاء والدهاء والحزم التي تجعل - برأيه - من هذا المدير قائداً ناجحاً، وتربط هذه الاجابات أو الآراء بين المقدرة أو الموهبة القيادية وبين سمات معينة، فالفرد أو المدير لا يكون قائدا الا اذا امتلك هذه السمات، وهذا السمات غالباً ما تكون ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من خلال تدريب مثلاً.

اشار ستوجدل (١٩٧٤) الى أن هذه الأفكار كانت السائدة بين الباحثين في موضوع القيادة حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وكان هدفهم التوصل الى تحديد سمات القيادة، ومتى ما عرفت هذه السمات فيكون من السهل اختيار الأفراد لشغل المناصب القيادية، وبالرغم من أن نتائج هذه البحوث لم تنفق حول سمات معينة الا أنها تشير الى أهمية بعض السمات في القائد مثل الذكاء والمبادرة والعزم والثقة بالنفس والحوية وتحمل المسؤولية الا أن هذه السمات لا تضمن لصاحبها النجاح في القيادة ولكنها تثل عناصر أو مقومات القدرة على تسيير العمل والوصول الى الأهداف، فالمدبر

الذى يستطيع أن يبرهن عملياً لمؤوسيه على أنه قادر على إدارة وتنظيم النشاطات وتوفير الموارد اللازمة والمساهمة بفعالية في أداء المهام، هو المدير الذى يعتبر تاجحاً، كما اعتبرت الصفات التى يملكها ولها دور في تنمية وظهور هذه القدرة صفات قيادية^١. و يعارض كريسبن (١٩٦٢) فكرة سمات القيادة، فهو يلاحظ أن البحوث في موضوع سمات القيادة لم تؤدى الى التعرف على مجموعة متجانسة من السمات، وأن السمات التى أيدت نتائج البحوث وجودها، ماهى سوى سمات عامة، وهى وأن كانت مساعدة في ظهور المقدرة القيادية إلا أنها لا تضمن لمن يملكها النجاح في القيادة^٢، أما جنك (١٩٦١) فيرى أن الدراسات التى أجريت على هذه النظرية وعبر نصف قرن من الزمن لم تثبت وجود سمة واحدة تميز القائد عن غيره^٣، وتؤكد النتائج التى حصل عليها بالمر (١٩٧٤) عدم وجود ارتباط بين نجاح المدير حسب تقييم مؤوسيه، وامتلاكه لسمات معينة^٤، و يستخلص من هذه النتائج أن القيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد بالوراثة، أو يكتسبها خلال مراحل نموه وتطور شخصيته، لذا فقد انصرف عنها الباحثون واتجهوا الى البحث عن تفسيرات أفضل لفهم القيادة.

القيادة أسلوب: بحوث جامعة متشغن

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأ في جامعة متشغن في الولايات المتحدة الأمريكية برنامج بحوث يهدف الى تحديد العوامل الادارية التى تميز الوحدات الادارية الناجحة، أو الأقل نجاحاً في تحقيق أهدافها، وقد ظهر نتيجة هذه البحوث التى استمرت حتى السبعينات أن نجاح القائد يرتبط بخمسة عوامل هي:

- ١- قيام القائد بتوضيح دوره للجماعة التى يقودها، فهو ليس مجرد عضو مثل البقية، مما يستدعى أن يبين للعاملين تحت اشرافه ماهية دوره والمهام التى يختص بها، ويساعد هذا كثيراً في توضيح المهام المطلوب منهم القيام بها.

٢- اهتمام المدير القائد برؤوسيه بالدرجة الأولى، وهذا يعني أن المدير يعتبر رؤوسيه بشراً مثله لهم حاجات وأحاسيس وليسوا مجرد أدوات، وأن يشعرهم بذلك خلال تعامله معهم، فهو حريص على مساعدتهم والاهتمام بشؤونهم وتحقيق مصالحهم الوظيفية، ولكن هذا لا يتم على حساب إنجاز العمل الرسمى وتحقيق المستويات المطلوبة من الانتاج والنوعية، وهذا المدير القائد يختلف عن المدير الأقل فعالية، الذى ينصب اهتمامه على أمور العمل والانتاج و يعتبر كل شيء آخر أمراً ثانوياً، لذا فهو أقل أكثرنا بشاعر رؤوسيه ولا يرى ضرورة للبية حاجاتهم.

٣- يمارس المدير أو القائد التاجح أسلوباً معيناً في الاشراف، فهو يكتفي بتحديد وشرح واجبات ومسئوليات رؤوسيه ويحيب على استلهم حوفاً ثم يترك لهم مجالاً واسعاً من التصرف لأداء هذه الواجبات بدون تدخل منه، فما دام العمل يسير بدون انقطاع أو توقف وما دام الأداء عند المستوى المطلوب فإن هذا المدير لا يرى حاجة لتدخله في كيفية قيام موظفيه بأداء واجباتهم، وهذا هو أسلوب اشراف المدير الذى يهتم بأحوال رؤوسيه بالدرجة الأولى، أما المدير الذى يهتم بالانتاج قبل أى شيء آخر فينهج أسلوباً مغايراً في الاشراف على رؤوسيه، فهو حريص على تحديد واجبات رؤوسيه بشكل دقيق ومفصل، و يطالبهم بالالتزام بها وبتابع اجراءات العمل المحددة، وهو مقتنع بأن ذلك شرط ضرورى لإنجاز العمل.

وجد باحثو متشأن أن المدير من الطراز الأول، أى الذى يهتم بالرؤوسين، يساعد رؤوسيه ويحثهم على التعلم من أخطائهم وتحسين أدائهم، بينما المدير من الطراز الثانى، أى الذى يهتم بالعمل والانتاج، يكثر من استعمال العقوبات كوسيلة لتصحيح أخطاء الرؤوسين، وبينما يهتم الأول بإنجاد التعاون والتفاهم بين رؤوسيه، فلم يبد الثانى اهتماماً بذلك، كما لاحظ الباحثون أن الأول

لا يتخذ قراراً إلا بعد أن يناقش الموضوع مع مرؤوسيه وقد يتيح لهم فرصة المشاركة في وضعه، أما الثاني فينفرد في اتخاذ القرارات و يفرض تنفيذها على مرؤوسيه، ويختلف النوعان من المديرين أيضاً في أن الأول يضع ثقته في قدرات مرؤوسيه ولا يشك في حسن نواياهم واستعدادهم للعمل وبذل الجهد لذا فان مرؤوسيه يقابلون ذلك بوضع ثقتهم فيه ولا يسيئون له متاعب كثيرة، أما الثاني فلا يثق كثيراً بنوايا وقدرات مرؤوسيه، وتكون رقابته عليهم دقيقة وصارمة ليتأكد من عدم انحرافهم عن الأوامر والاجراءات، وبسبب ذلك يكثر حدوث الخلافات بينه وبين مرؤوسيه، وهو يؤمن بأن الأسلوب الأمثل لحمل مرؤوسيه على طاعة الأوامر وأداء واجباتهم المكلفين بها، هو من خلال الضغط عليهم واجبارهم على ذلك، أما الأول فلا يستعمل الضغط الا بالقدر المناسب.

٤ - يهتم المدير القائد بخلق جو عمل يسوده الوثام والتعاون والتفاهم على افتراض أن تماسك جماعة المرؤوسين والانسجام فيما بينهم يساعدان في انتجاز المهام بكفاءة عالية، فالتأثيرات الايجابية للجماعة على سلوك وأداء أعضائها من المرؤوسين، تكون أقوى إذا كانت الجماعة متماسكة، و يتلخص دور المدير هنا في توفير شروط الانسجام بين المرؤوسين ودفعهم الى تبني الأهداف الرسمية لوحدة التنظيمية.

٥ - أخيراً فان للقائد رئيساً يمارس نوعاً من الاشراف عليه و يتأثر أسلوب القائد نفسه، وأداؤه القيادي بطبيعة هذا الاشراف، فإذا كان هذا الاشراف يضع قيوداً على المدير القائد واختياراته الى حد كبير، فان احتمال نجاحه في دوره القيادي سيقل حتماً.

بالإضافة الى هذه النتائج المهمة توصل باحثو جامعة متشغن الى أن رفع معنويات العاملين ليس شرطاً ضرورياً أو كافياً لزيادة انتاجيتهم، فقد ترتفع المعنويات و يزداد الانتاج أو ربما ينخفض.

القيادة أسلوب : بحوث جامعة أوهايو

كان الهدف من بحوث القيادة التي أجريت في جامعة أوهايو التوصل الى فهم ظاهرة القيادة وعمرى تأثيرات أساليب القيادة المختلفة على أداء ورضاء المرؤوسين، ومن حصيلة هذه البحوث وضع نموذج لوصف أسلوب القيادة يتكون من عنصرين أو امتدادين هما : الاهتمام بالمعاملين والاهتمام بالتنظيم و يكون عنصر «الاهتمام بالمعاملين» عالياً نسبياً اذا انصقت العلاقة بين المدير ومرؤوسيه بالثقة المتبادلة وأبدى المدير اهتماما حقيقيا بحاجات مرؤوسيه، وأشركهم في وضع القرارات وشجعهم على ابداء آرائهم وفتح قنوات الاتصال بينه وبينهم، ونتيجة ذلك تكون الرابطة بين المدير ومرؤوسيه قوية، أما «الاهتمام بالتنظيم» فيكون عالياً نسبياً اذا حرص المدير بالدرجة الأولى على تنظيم العمل، وإيجاد التنسيق بين مرؤوسيه، فهو عادة ما يكون منهمكاً باصدار الأوامر والتعليمات ومراقبة أداء مرؤوسيه للتأكد من قيامهم بالواجبات المطلوبة منهم، وينصب اهتمامه وتفكيره، وبالتالي قراراته وسلوكه على كيفية انجاز مهام الوحدة التنظيمية التي يرأسها.

وقد تبين من نتائج البحوث أن هناك ثلاث شروط أو عناصر يجب أن تتحقق حتى يتنجح القائد في أداء دوره وهي :

- أن يتعامل القائد مع المرؤوسين بأسلوب يرضون به، وفي هذه الحالة فقط سيضمن استمرار ولائهم و يقلل من احتمال تركهم العمل .
- أن يحمل القائد على انجاز المهام التي تختص بها وحدته التنظيمية وهذا يتطلب منه أن ينظم العمل، أي يحدد الأهداف و يوزع الواجبات والمسئوليات و يراقب الخ.
- أن يشعر العاملون الذين يشرف عليهم القائد بالارتياح من جو العمل وهذا يتحقق عندما لا تحدث الخلافات بين العاملين الا نادرا .

و يتضح من هذا أن المدير لا يستطيع إهمال المتطلبات التنظيمية لتحقيق الأهداف وإنجاز المهام، كما أن جو العمل لن يكون مساعداً على تحقيق الأهداف إذا هولى مهتم باحتياجات ومشاعر العاملين، وقد وجد الباحثون ارتباطاً وثيقاً بين أسلوب القيادة، وبين شكاوى العاملين ودوران العمالة، فعندما يجمع أسلوب القيادة بين اهتمام عال بالعاملين واهتمام منخفض بالتنظيم فإن الشكاوى ودوران العمالة ينخفضان، أما إذا كان الاهتمام بالعاملين قليلاً فإن الظاهرتين تزدادان بغض النظر عن درجة اهتمامه بالتنظيم، وإذا أراد المدير أن يهتم بدرجة أكبر بالتنظيم فإن بإمكانه القيام بذلك بدون أحداث تأثيرات سلبية على العاملين، بشرط أن يزداد اهتمامه بالعاملين في نفس الوقت، والقائد الذى يتصف بأسلوبه القيادى بدرجة عالية من الاهتمام بالعاملين يستطيع أن يزداد من اهتمامه بتنظيم أمور العمل، بتكلفة بسيطة يمكن تحملها وهى ارتفاع قليل في عدد شكاوى العاملين، بدون أى زيادة في نسبة دوران العمالة، ومن النتائج المهمة التى توصل إليها هؤلاء الباحثون أيضاً هي أن اقناع المديرين والمشرقيين بزيادة اهتمامهم بالعاملين من خلال التدريب غير مجد إذا كان رؤسائهم غير مقتنعين بذلك".

القيادة والمشاركة

انجبه بعض الباحثين في موضوع القيادة الى الربط بين القيادة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وهؤلاء صنفوا القادة وأساليب القيادة حسب درجة المشاركة، فالقائد الذى لا يتيح فرصة المشاركة لمرؤوسيه، أسموه بالقائد الأوتوقراطى أو التسلطى، وأسلوبه في القيادة أسموه بالأسلوب التسلطى، وفي الطرف الآخر نجد القائد الديمقراطي الذى يشرك مرؤوسيه في وضع القرارات، وفيما بين هذين النوعين من القادة وأسلوب القيادة، تتفاوت درجة المشاركة وبالتالي أسلوب القيادة، فالمشاركة يمكن أن تكون عالية أو منخفضة كما هو مبين في الشكل التالى:

قيادة تسلطية	قيادة ديمقراطية
منخفضة	عالية
	درجة مشاركة الرؤوسين

وفي الدراسة التي قام بها ليون ولييت وايت تكونت عينة الدراسة من صبيان العاشرة من العمر تم توزيعهم في ست مجموعات، وتتكون كل مجموعة من خمسة صبيان يشرف عليهم رجل متعاون مع الباحثين تدريب على القيادة باستعمال واحد من أساليب القيادة الثلاثة وهي: التسلطية والديمقراطية والزماء الحر، ويتصف الأسلوب الأخير بترك الرؤوسين (في هذه التجربة الصبيان) يعملون ويتصرفون كما يشاؤون وبدون أي تدخل من المشرف أو المدير، وبعد جمع وتحليل المعلومات عن أداء كل مجموعة تحت الأساليب القيادية الثلاثة افترض مايلي:^٦

- يؤدي الأسلوب التسلطي الى أعلى مستوى للإنتاج.
- يؤدي الأسلوب الديمقراطي الى أفضل نوعية إنتاج.
- يحافظ الأسلوب الديمقراطي على تماسك المجموعة والتي تبقى تعمل حتى بعد انقطاع الاشراف عنها.
- لا يحافظ الأسلوب التسلطي على تماسك المجموعة اذ تنفكك وتنهار عندما يغيب القائد التسلطي.
- وتشير هذه النتائج الى أن الأسلوب الديمقراطي أفضل من الأسلوب التسلطي بشكل عام، إلا أن الأسلوب التسلطي ليس سيئاً بالكامل اذ ان هذا الأسلوب يحقق أعلى مستوى من الإنتاج.
- ويذكر جيلبرمان (١٩٦٨) دراسة أخرى استهدفت تحديد أسباب ارتفاع (أو انخفاض) دوران عمالة الممرضات، وسرعة شفاء المرضى في عينة من المستشفيات،

وقد تبين ان المديرين والرؤساء في المستشفيات التي تمتاز بانخفاض دوران العمالة ومسرعة الشفاء، يتبعون أسلوباً في التعامل مع المرضات يتصف بآتاحة الفرص لمن لا يبداء آرائهن ومناقشة الموضوعات المختلفة وطرح الأسئلة حولها، أما المستشفيات التي كان دوران العمالة فيها مرتفعاً والشفاء بطيئاً فقد كان الرؤساء يصدرن أوامرهم بدون شرح أو توضيح، وقد استنتج الباحثون أن جودة الأداء في المجموعة الأولى يرجع الى أن بيئة العمل (بفضل المشاركة) تشجع على التعلم ولذلك علاقة بالرضا أيضاً الذي يتمثل بالاستمرار في الوظيفة، أما اذا كانت بيئة العمل لا تساعد على التعلم - أوامر فقط - فان الأداء سيشتأثر سلبياً (شفاء بطيء) وكذلك رضا العاملين (ارتفاع معدل دوران العمالة).

وتشير نتائج بحث آخر الى أن هناك ما هو أسوأ من القيادة التسلطية، فبعد أن تم جمع المعلومات عن أساليب القيادة التي يتبعها تسعون من المشرقيين في أحد المصانع الأمريكية صنفت الى: ديمقراطية وتسلطية و«مختلطة» أي ديمقراطية أحياناً وتسلطية في أحيان أخرى، وقد وجد الباحثون، أن معنويات العاملين كانت عند أدنى مستوى في الوحدات التي تدار بأسلوب القيادة المختلطة، وقد عزا الباحثون ذلك الى أن العاملين في هذه الوحدات متحيزون في كيفية التصرف والاداء بسبب تدبذب وعدم استقرار أسلوب رؤسائهم القيادي^٥.

ولا يزال العديد من الباحثين يدرسون تأثيرات درجات مختلفة من المشاركة، على أداء ورضا العاملين، وتدل النتائج التي حصلوا عليها على أن توفر المشاركة ليس مهماً بالنسبة لكل المرؤوسين، كما أن هناك مرؤوسين يفضلون القيادة التسلطية ولا يشعرون بالارتياح والرضا اذا كانت القيادة بالمشاركة، وقد يكون للبيئة تأثيراً في ذلك، كما يؤكد داجلر وو بليبرت (١٩٧٨)، حيث تفرض البيئة الاجتماعية حدوداً على المشاركة التي يستطيع المدير ممارستها^٦، وهذا ما أكدته أيضا التجارب التي قام بها كوش

وفريتش (١٩٤٨) في أمريكا والنرويج فيبينما كان للمشاركة تأثير ملحوظ في زيادة الانتاج في عينة أمريكا، لم يرتفع الانتاج عندما أجريت نفس التجربة في النرويج وانتهى الباحثون الى استنتاج أن انتاج العاملين لا يتأثر بالمشاركة اذا كانوا لا يجيدون المشاركة^٩.

القيادة موقفية

إن فكرة ارتباط أسلوب القيادة بالموقف والعوامل المؤثرة فيه ليست حديثة تماماً، وحتى عندما كانت نظرية سمات القيادة هي المهيمنة على بحوث القيادة، لاحظ بارنارد وفوليت وغيرهما أن لعوامل الموقف والبيئة المحيطة بالقائد تأثيرات على أسلوب القيادة الذى يتبناه^{١٠}، إلا أن فرد فيدلر (١٩٦٧) هو الذى طور هذه الفكرة وأسس عليها نظرية القيادة الموقفية التى تشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى امكانية القائد في التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة^{١١}.

في نموذج فيدلر، تقاس درجة نجاح أوفعالية القيادة بمستوى أداء المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد، وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في هذا النجاح وهي:

- علاقة القائد بالمرؤوسين.

- تنظيم العمل.

- قوة منصب القائد.

واعتبر العامل الأول الأكثر أهمية، وذلك لأن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه عندما تكون حسنة، بحيث يرتاح له المرؤوسون و يضعون ثقتهم فيه، فإن القائد لا يحتاج الى اللجوء الى القوة التى يستمدّها من سلطة منصبه لحمل مرؤوسيه على انجاز المهام المطلوبة منهم، ولكن هذا ليس هو العامل المؤثر الوحيد، فحتى لو كان شعور المرؤوسين تجاه القائد ايجابيا فما الذى يضمن أن تكون قرارات القائد صحيحة ومناسبة؟

و يقصد بالعامل الثاني - أى تنظيم العمل - امكانية برمجة وتنميط العمل، فإذا كان العمل روتينيا فانه بالامكان برمجته بشكل مفصل من خلال تحديد ووصف اجراءات انجاز العمل، أما اذا كان العمل صعبا وغير روتينى فقد يكون من غير الممكن برمجته وتنميطه، وقد وجد فيدلر أن قوة القائد تزداد كلما ازدادت برمجة (تنظيم) العمل بقض النظر عن قوة المنصب أو علاقة القائد بالمرؤوسين.

و يشير العامل الأخير، وهو قوة المنصب - الى القوة التى يحصل عليها القائد بفعل سلطات المنصب الذى يشغله، والتى من خلالها يستطيع أن يفرض على مرؤوسيه تنفيذ أوامره وتوجيهاته، و يعتبر فيدلر هذا العامل أقل أهمية من العاملين الآخرين، لأن تأثير القائد على مرؤوسيه مستمد هنا من سلطات العقاب والثواب.

تتفاعل هذه العوامل الرئيسة الثلاثة مع عوامل أخرى، مثل مدى خبرة (معرفة) القائد بالمرؤوسين وتخصصه في مجال العمل، ومدى حماس المرؤوسين، وتكون محصلة هذا التفاعل هي درجة ملاءمة أو جودة الموقف وعرفها فيدلر بأنها درجة اتاحة الموقف للمدير لممارسة التأثير والسيطرة على أداء وسلوك مرؤوسيه، فأفضل موقف أو ظرف من وجهة نظر المدير هو الموقف الذى تكون فيه علاقاته مع المرؤوسين جيدة و يكون العمل منظما ومبرجما ولديه سلطات كافية ومعرفة بطابع مرؤوسيه.

توصل فيدلر الى نتائج مغايرة لنتائج البحوث السابقة في موضوع الأسلوب القيادى المناسب، فأغلب البحوث السابقة قد أكدت على أن القائد الذى يهتم بالعاملين أكثر حفضا بالنجاح من المدير الذى يهتم بالتنظيم أو انجاز العمل بالدرجة الأولى أما فيدلر فقد وجد أن القائد الذى يهتم بالعاملين ينجح كقائد ولكن تحت ظروف معينة وليس دائما، كما أن القائد الذى يهتم بالعمل ينجح تحت ظروف مختلفة، فمثلا اذا كانت علاقة القائد بالمرؤوسين حسنة جدا فان باستطاعته أن يمارس قدرا كبيرا من السيطرة عليهم، بدون أن يفقد مودتهم ؟ ولكن ماذا عن المدير الذى تكون علاقته بمرؤوسيه سيئة

جدا ؟ هذا المدير يكون مجبرا على ممارسة الأسلوب السلطى - سيطرة شديدة - على مرؤوسيه و بدون ذلك سيهمل المرؤوسين واجباتهم ، أما القادة الذين يجدون أنفسهم في مواقف بين هذين الطرفين - أى مواقف متوسطة لا تكون العلاقة فيها سيطرة جدا أو حسنة جدا - فانهم ينجحون عندما يستعملون أسلوبا قياديا يعتمد التفاهم والمشاركة^{١٢}.

حضرت أفكار فيدلر باحثين على وضع نماذج موقفية للقيادة تشرح كيف يتعامل القائد مع المواقف المختلفة ، ومن أهمها نظرية «المسار الى الهدف» التى اقترحها هاوس (١٩٧١) ، وتدعو هذه النظرية المدير الذى يريد النجاح فى أداء دوره الى أولا : تحديد مكافآت مجزية وقيمة لتشجيع المرؤوسين على الأداء ، واتجاز ما يكلفون به ، ثم توضيح المسار الذى سيوصلهم الى الحصول عليها ، وكذلك رفع المعوقات والعقبات - ضعف الاداء ، الخلافات وغيرها - التى تسد هذا المسار أو تجعل الحركة فيه صعبة جدا^{١٣}.

أما هيرسي وبلاشارد (١٩٦٩) فقد استعملوا مفهومى الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل - من القيادة اسلوب - فى وضع نموذج فكرى للقيادة الموقفية اسمياه بـ «نظرية دورة الحياة فى القيادة» وتستند هذه النظرية الى افتراض أن مستوى اندفاع واستعداد المرؤوس للعمل والانتجاز وتعمل المسؤولية ، يتطور عبر مراحل ابتداء من مرحلة يكون فيها هذا المستوى «غير ناضج» حتى يبلغ مرحلة «النضج» حيث يبدأ المرؤوس استعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية واتجاز المهام ، لذا فان معاملة القائد لمرؤوسيه يجب أن تتناسب مع مستوى «نضجهم» فبينما يحتاج المرؤوس فى المرحلة الأولى الى نصح وارشاد وتوجيه القائد الى حد كبير، تجد أن هذه الحاجة ستقل تدريجيا وتقل معها رغبة فى الاستقلال والمبادرة ، وينصب اهتمام القائد الناجح فى المرحلة الأولى (عدم النضج) على عمل المرؤوس ، بينما يكون اهتمامه بالمرؤوس كإنسان ، متدن ، ثم يرتفع فى المراحل المتوسطة من النضج ليعود فينخفض عندما يبلغ المرؤوس مرحلة عالية من

الشفح، أى يصبح الرؤوس قادراً ومستعداً للاستقلال الوظيفي والعاطفى الى حد كبير^{١٩}.

تعتبر النظرية الموقفية للقيادة أحدث اتجاه فكري لدراسة وفهم القيادة والذي يقبل به غالبية الباحثين المهتمين بالموضوع، وقد أضافت البحوث الكثيرة التى أجريت ضمن اطار هذه النظرية نتائج مهمة يمكن ان يستفيد منها المدير في تنمية وتطوير أسلوبه القباى، وقبل عرض الجوانب العملية لبعض هذه النتائج لابد من التشكيك في صحة وجدوى بعض المفاهيم التى انطبعت في أذهان الكثير من المديرين حول القيادة.

ليست القيادة

للكثير من المديرين أفكار محددة عما هو القائد، وكيف يبرز القائد الادارى، ويشته مقدراته بين زملائه ومرؤوسيه، وهؤلاء المديرون مقتنعون بصحة هذه الأفكار ويهندسون بها في حياتهم العملية، ولكن هذا الاقتناع غالباً ما يكون مبنياً على أساس غير متين، مثل تجربة شخصية محدودة أو تقليد آخرين، وقبل أن يبدأ المدير بتغيير أسلوب قيادته وينبع الأسلوب الحديث (الموقفي) عليه أن يراجع مع نفسه مفهومه الشخصي للقيادة بموضوعية وتجرد، ثم يطرح جانبا كل مايتناقى مع المعرفة والمنطق.

«القائد الناجح هو الشديد الحازم». و يبدو أن هذه القاعدة شعبية واسعة بين المديرين، وخاصة في الدول النامية، والمدير الذى يعمل بهذه القاعدة يعتبر أن الشدة والحزم (وربما القسوة ايضاً) شرطان ضروريان لنجاح التعامل مع الرؤوسين وإن أبى تهاون أو تسامح أو غش نظر ميقابله الرؤوسون بالتسبب والامهال لذا تجدهم يتابعون كل صغيرة وكبيرة تحدث داخل وحداتهم التنظيمية بنفس الدرجة من الاهتمام وحسابهم مع الرؤوسين يكون عادة عسيراً حتى يشتهرون بذلك، وقد يكون العقاب قاسياً ولا يتناسب مع الخطأ أو المخالفة التى ارتكبتها الرؤوس، ولكن هذا لا يضير

بالنسبة لهم لأن المطلوب أيضا أن يكون عبءا لغيره، وحتى يفهم الجميع أن المدير لا يتهاون ولا يتسامح مع المقصرين، وبالرغم من كل ذلك فإن تجارب مريرة للعديد من المديرين تؤكد أن الضرب بيد من حديد لا يؤدي دائما إلى النتائج المرجوة، وقد يقابل المروءوسون الشدة غير المقبولة بإجراءات انتقامية تكون لها نتائج سلبية سيئة جداً على سير العمل ومستقبل الإدارة، فهل يريد مدير أن يكون مستولا عن الوضع التالي، كما وصفت أحد العاملين :

نحن مجموعة من العمال الماهرين نعمل في شركة عامة للجلود، والبعض منا غير راض عن ظروف العمل، وخاصة معاملة الإدارة لنا . وعندما ساءت معاملتنا لنا، لم نسكت على ذلك فالجموعة التي كانت تعمل في ادخال القوالب في الأفران لجأت الى المطالبة ببقاء القوالب في الأفران فبدلاً من ١٥ دقيقة نتركها ٢٠ أو ٣٠ دقيقة... بالطبع عندما لا يكون المشرف حاضراً وهكذا فإن عملنا يقل.. كما أن الأحذية التي «نفسد طبخها» داخل الأفران تبلى بعد فترة قصيرة جداً من الاستعمال .

وهذا مثال على الطرق العديدة التي يمكن أن يلجأ إليها العاملون للرد على المدير أو الإدارة التي تطبق أسلوباً تعسفياً في التعامل معهم، فمهما بلغت رقابة الإدارة من الكفاءة فلن يعدم العاملون الوسيلة للرد على الإدارة والانتقام منها، والإدارة التي أرادت أن تصل إلى الأهداف بالحزم والشدة ستجد أن هذه الأهداف لم تتحقق بسبب أسلوبها القيادي المتطرف .

«القائد الناجح هو العظوف الحنون»، وهذا هو نقيض «الحازم الشديد» فهو ينصهر أن معاملة الرؤوس بالحسنى والتساهل والتسامح هو الأسلوب الناجح للحصول على أفضل أداء منهم، لذا فإن كل من هم منتصب على كسب ودهم، وقد يستجيب بعض

المرفوسين لهذه المعاملة بشكل إيجابي إلا أن البعض سيشتكون حتماً من «ضعف المدير» وعدم قدرته على إدارة الوحدة، وعندما تسألهم عن السبب فيجيئونك بأنه «طبيب جيد» و «ينقصه الحزم» فبالنسبة لهم تشجع مساهمة المقصر على التماهى والشسب، وحتى الذين لم يقرئوا خطأ سيكونون أقل إكثرائاً واحتراساً من الوقوع في الخطأ، و يرون أن نتيجة ذلك ستكون وخيمة على الوحدة وعلى المدير أيضاً.

«القائد الناجح يولد هكذا» والذين يعتقدون في صحة هذا الافتراض لا يعترفون بأهمية الظروف والمواقف والعوامل غير الشخصية في بروز القائد، فالقائد في نظرهم يكون قائداً بالقدرة حتى قبل استلامه وظيفة المدير، ومهما تكن الظروف فهو سيبرز كقائد بصورة طبيعية لم تفرضه سلطة أو قوة خارجية عن شخصيته أو المواهب الفذة التي يمتلكها، و يشهد تاريخ الأمم ظهور مثل هؤلاء إلا أنه من غير المعقول اشتراط أن يكون كل المديرين قادة عظام، وقد يكون للوراثة والبيئة الاجتماعية سمات الشخصية دور في ظهور القائد، إلا أن القائد لا يولد قائداً وإنما يولد رضيعاً كما يقول شكسبير، ولكل واحد منا نصيب من القدرة القيادية وليس المهم أن تكون حصص المدير كبيرة بصورة استثنائية وإنما المهم أن تطور هذه القدرة.

إذا استطاع المدير أن يتخلى عن بعض هذه الأفكار أو الوصفات الخاطئة بشأن ما يجب أن يكون عليه القائد الناجح فإنه سيكون مستعداً لإدراك معنى القيادة وكيفية اكتسابها.

ماهى القيادة؟

إن تعريفات القيادة كثيرة، ولكل اتجاه فكرى أو نظرية في القيادة عدد من التعاريف، وليس المهم وضع تعريف مثالى للقيادة، بل المهم أن نتعرف على ماهية القيادة بصورة عملية، بحيث نستطيع التعرف عليها عندما نراها. بالنسبة لأصحاب

نظرية سمات القيادة ، كانت المهمة سهلة ، لأن القيادة هي مجموعة من السمات ومنى ماتوفرت في شخص ما كان قائداً ، أما الذين اقتنعوا بأن القيادة «أسلوب» يبناه القائد في التعامل مع المرؤوسين وأمر العمل ، فقد وضعوا تعاريف مختلفة للقيادة مثل :

- «التأثير على الآخرين لحظهم على السعي وراء الأهداف العامة»^{١٥}.
- و «الفن الخاص بفرض إدارة فرد على آخرين بالشكل الذي يولد احترامهم وثقتهم وتعاونهم التام»^{١٦}.
- و «القدرة على الحصول على أفضل الجهود من المرؤوسين»^{١٧}.

وأضافت نظرية الموقف على هذه التعاريف أبعاداً جديدة ، و يمثل هذا في الإشارة الواضحة الى الموقف ، وتأثيراته في تعريف هيرشي وبلانشارد (١٩٧٧) للقيادة بأنها «عملية التأثير على نشاطات فرد أو جماعة في سبيل تحقيق الأهداف في موقف معين»^{١٨} وفي تعريف كربين (١٩٦٢) بأنها «عملية التأثير على جماعة في موقف معين ، وفي نقطة زمنية محددة وتحت ظروف معينة لغرض تحفيز المرؤوسين على بذل الجهود اختياريا لتحقيق أهداف المنظمة»^{١٩} ، أما كارليل (١٩٦٣) فقد أدخل التعامل مع البيئة كعنصر أساسي في مفهوم القيادة فعرّف القائد بأنه الشخص الذي «يفسر العوامل الخارجية المتغيرة و يفسر المنظمة وفقاً للاحتمالات المحسوبة»^{٢٠} وهكذا لم تعد القدرة الاجتماعية أو القدرة على التأثير مهمة وحدها لأن الموقف قد دخل بكل تعقيداته كمصدر للتأثير ، وهذه القدرة قد لا تكون فعالة تحت ظروف معينة لأن المواقف المختلفة تتطلب مهارات قيادية مختلفة .

القيادة والإدارة

يميز كارليل (١٩٧٣) بين القائد والمدير ، فالمدير الفعال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيامه بعمليات الاشراف والتوجيه والتنسيق أما القائد

فيهم بتحديد اتجاه المنظمة وهو الذى يعدل في هذا الاتجاه استجابة للتغيرات البيئية^{٢١} و يرى لبيب (١٩٨٢) أيضاً وجود اختلافات بين دور المدير ودور القائد، فالمدير هو الذى ينسق و يستعمل الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية المتوفرة، أما القائد فهو الذى يشارك و يوجه طاقات مرؤوسيه - وطاقاته الذاتية - نحو تحقيق الأهداف^{٢٢}، أما هيرسى و بلانشارد (١٩٧٧) فيعتبران القيادة مفهوماً أوسع من الإدارة وأن الإدارة هي نوع خاص من القيادة.

وبالرغم من اهتمام الباحثين الكبير والمتواصل بموضوعي القيادة والإدارة فإن القليل منهم حاول التمييز بين المفهومين، و يبدو أن الكثيرين يفترضون ضمناً أن المدير الناجح لا يختلف عن القائد الناجح فالإنسان يحقق أهداف المنظمة، ولكن الاختلاف موجود وإن كان يصعب التعرف عليه في المدى القصير، والمدير الذى يبدو ناجحاً الآن، قد يفشل كفائد على المدى الطويل، ولا يمكن الاختلاف في الوسائل، لأن القائد يستخدم نفس الوسائل التى يستخدمها المدير في التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف، كما أنه مثل المدير تواجه مواقف مختلفة، وعليه أن يتعامل معها بطرق مناسبة، ولكن هناك اختلافاً حقيقياً بين المدير الذى يريد تحقيق النجاح الآن، أو في المدى القصير، والقائد الذى يعمل بالإضافة إلى ذلك على ضمان استمرار نشاط المنظمة أو الوحدة التى يرأسها، واستمرار نجاحها على المدى الطويل، فالمدير «غير القائد» قد يحقق النجاح من خلال توظيف عدد كبير من العاملين يزيد بكثير عن حاجة المنظمة على المدى الطويل، أو يضع ضغوطاً كبيرة على مرؤوسيه للحصول على أكبر إنتاج منهم غير مكترث بما يسببه لهم من إرهاق واحتمال تركهم العمل أو قد يلجأ إلى شراء عدد اضافي من معدات الإنتاج لانجاز بعض المهام المرحلية بسرعة كبيرة بدون اهتمام لما سيزترتب على ذلك بالنسبة لموقف منظمته المالى، و يستطيع هذا المدير أن يدعى النجاح في المدى القصير وأن يفوز بالتالى برضاة رؤسائه عنه ولكنه ينسى أن المنظمة وجدت عادة لتبقي مدة غير محددة، وأن لها أهدافاً مستمرة، ولا يدرك هذا المدير «غير القائد»

أن ثمن النجاح الذي يحققه في المدى القصير متدفعه المنظمة في المستقبل ، وذلك عندما يتدهور وضعها بسبب تضخم عدد موظفيها ، أو ترك خيرة العاملين فيها ، أو تكدرس واستهلاك مبادئها الزائدة عن الحاجة . أما القائد فهو الذي يرى الأمور ، ويحصيها ، ويتخذ القرارات بشأنها وفقاً لمتطلبات الحاضر والمستقبل ، لذا فهو يستفيد من القصر المتاحة الآن بحيث يحقق أعظم الفوائد الممكنة لمنظفته أو وحدته الإدارية وفي نفس الوقت يستعد للمستقبل لأنه يدرك أن القرار الذي يتخذه الآن ستكون له نتائج وعواقب على مستقبل المنظمة ، وربما يبدو متردداً وقليل الطموح مقارنة بالمدير «غير القائد» ، وهذا متوقع إذا كانت القرارات تنطوي على درجة عالية نسبياً من المخاطرة ، لأن القائد لا يخاطر بمستقبل منظفته من أجل صفقة رابحة ، ولكنه يعرف متى يبادر وأين هي حدود المخاطرة المحسوبة في قراراته ، وهو لا يقرط بكثير أو قليل من الموارد المتاحة في سبيل تحقيق أرقام عالية من الانتاج ليكسب بها إعجاب ورضا رؤسائه ، لأنه يعرف جيداً أن المرؤوسين الذين يرهقهم بواجبات كثيرة ، و يعاملهم معاملة غير جيدة الآن ، سيكونون بعد سنة أو أقل أو أكثر مرؤوسين متعبين متعمرين وغير متعاونين وغير راغبين بالاستمرار في وظائفهم .

القائد والسلطة

نعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ، وفي المنظمات تكون السلطة رسمية أي أنها مستندة إلى أساس من النظم والقرارات الرسمية ، وهي بذلك تختلف عن أنواع أخرى من السلطة مثل السلطة التقليدية المستمدة من القيم والعادات والتقاليد السائدة في جماعة أو مجتمع ، كما أنها تختلف عما يسمى بسلطة المعرفة والتخصص ، وهي السلطة المعنوية التي يمارسها - وبشكل غير واضح - صاحب التخصص والمعرفة على من يعترف له بالتخصص والمعرفة ، ولابد من التمييز أيضاً بين السلطة والقوة ، فالقوة كما يعرفها بارسونز (١٩٥١) هي «مقدرة الشخص في التأثير على

شخص آخر لتنفيذ أوامره»^{٢٩} و يعرفها داهل (١٩٥٧) بأنها «قدرة شخص ما لجعل شخص آخر يقوم بعمل ما، لم يكن ليقوم به لولا تأثير الشخص الأول»^{٣٠} ولا شك في أن السلطة تمتنع صاحبها قوة، ولكنها ليست مجرد قوة، بل هي قوة رسمية ومشروعة، فالقوة قد تكون غير رسمية وغير مشروعة.

لا توجد فروق كثيرة بين المدير بدون سلطات، وبين مرؤوسيه، فالمدير بدون سلطات لا يستطيع اتخاذ قرارات، وقدرته على التأثير على أداء وسلوك مرؤوسيه تكون محدودة، ولكن حتى إذا لم يكن للمدير سلطات اتخاذ قرار فلا بد له من إصدار أوامر وتوجيهات إلى مرؤوسيه، حتى ينتظم العمل ويمكن بلوغ النتائج المخططة لوحده التنظيمية، وليس لمرؤوسيه الحق في الاعتراض على أوامره وتوجيهاته أو الامتناع عن تنفيذها، حتى إذا لم يقتنعوا بصحتها وعدالتها، ومادامت لا تتناقض مع النظم والقواعد الرسمية، والوسيلة المشروعة التي تستطيع الإدارة اللجوء إليها لفرض الالتزام على المرؤوسين هي الحوافز الإيجابية والسلبية (العقاب والثواب).

وقد يرى بعض المديرين أن هذه الحوافز كافية جداً لفرض سلطاتهم على مرؤوسيهم بشكل فعال، ولكن يجب أن لا يقلل المدير من قدرة الرؤوس على تفادي تنفيذ الأوامر، خاصة إذا لم تكن رقابة الرئيس عليه منظمة - وهذا لا يعني أن يكون الإشراف محكماً وتفصيلياً، كما يستطيع الرؤوس إبطال مفعول الأوامر من خلال تأجيل تنفيذها بحجة عدم فهمها، فيستلزم التوضيح بعد التوضيح، حتى يصبح تنفيذ الأوامر غير مجد أو يعطى عملية تنفيذها، مما سيؤثر حتماً على كفاءة الانتاج أو تقديم الخدمات.

تبدأ فوليت (١٩٤٠) دراستها للموضوع، من ملاحظة عدم ارتباط الفرد لكونه مرؤوساً يتلقى الأوامر، ولكن لا يمكن للإدارة أن تعمل بدون إصدار أوامر، وحتى لو استعمل المدير كافة فنون الاقتناع مع المرؤوسين فإن النتيجة تبقى غير مضمونة، والجل الذي قدمته فوليت يبدو فكراً وفلسفياً أكثر منه عملياً، فهي تدعو إلى أن تكون الأوامر

عبارة عن قرارات مشتركة بين الرئيس والمرؤوس، لا تستند الى سلطة الرئيس وانما الى ما عليه الموقف أو الحالة التي يوضع الأمر بخصوصها^{٢٦}.

و يقدم بارنارد (١٩٣٨) في هذا الصدد أفكارا مهمة، فبالنسبة له تتفاوت الجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة لذا فانه على ادارة المنظمة أن تعمل على جعل العاملين يبذلون أقصى جهدهم، ويتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة، و يرى بارنارد أن الحوافز المادية لا تكفى للوصول الى ذلك، كما ينصح المدير بأن لا يعتمد على سلطته الوظيفية لهذا الغرض فالسلطة الحقيقية وفقا لبارنارد تكمن لدى المرؤوسين، بالتحديد استعداد المرؤوسين لقبول السلطة وما يقتل به المرؤوسون يمكن اعتباره سلطة فعالة وما عدا ذلك فلن يكون له تأثير كبير على أداء وسلوك المرؤوسين، وهكذا قلب بارنارد مفهوم السلطة رأسا على عقب^{٢٧}، وفي الحقيقة فان التأمل في هذه الأفكار يدفعنا الى الاعتناع بها، وحتى لو لم يقتنع المدير بصحتها تماما فانه من الأفضل له أن لا يطرحها جانبا، وأن يبقيها في ذهنه، ليوازن بها الافتراض غير الصحيح بان سلطته الوظيفية أساس كاف لتحريك مرؤوسيه.

ومن الأمور التي تؤثر على تقبل المرؤوسين للأوامر وقيامهم بتنفيذها صيغة الأوامر، وكيفية إصدارها، فمن الضروري أن تكون الأوامر محددة وواضحة بحيث يستطيع المرؤوس فهمها بسهولة، وكلما ازداد غموض الأوامر، كلما اضطر المرؤوس الى طلب التوضيح أو ازداد احتمال قيام المرؤوس بالتنفيذ على أساس فهم غير كامل وغير دقيق للأوامر، وقد ينعكس ذلك سلبيا على تقييم أداء المرؤوس، مما سيؤدي الى شعوره بانعدام العدالة، لأن اللوم يجب أن يوضع على الرئيس الذي أصدر أوامر غير واضحة. و ينصح المدير باستعمال الأسلوب غير المباشر في إصدار الأوامر كلما أمكن ذلك، فإذا كان ملائما إصدار الأوامر بشكل تعميمات، فان ذلك أفضل من تضمينها في خطاب موجه الى المرؤوس، كما أن الطريقة الأخيرة هي أفضل من إصدار الأوامر وجها

لوجه، وذلك لأن الرؤوس سيكون أكثر استعداداً لتقبل الأوامر وتنفيذها، إذا لم يذكر
مكانته كـرؤوس يتلقى الأوامر من رئيس، وقد يكون هذا شاقاً على المدير الذى يريد
إبراز سلطته في مناسبة وبدون مناسبة، ولكن الفرق بين هذا المدير والقائد هو أن القائد
لا يهتم باستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر اهتمامه بانجاز العمل والتوصل الى
الأهداف بأقل التكاليف البشرية والمادية، ولا شك في أن مشاعر الرؤوسين هي من
الأمور التى يراعيها القائد ويعرض على أن لا تكون من بين التكاليف.

القائد والاختلاف

يقال أن النجاح هو الطاقة أو مصدر الطاقة الذى يستمد منه المدير القدرة على
الاستمرار بالعمل، والتحرك نحو نجاح آخر، وقد حلل باحثون أن الارتباط الاحصائي
بين اهتمام الادارة بالمعاملين واتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين
ارتفاع الانتاج وتحسن نوعيته (أى نجاح الادارة) لا يبين أن السبب هو الاهتمام
بالمعاملين، وأن النتيجة هي نجاح الادارة، فمن الممكن أيضاً أن يكون انهاء العلاقة
معكوساً فالادارة التى تنجح في تحقيق أهدافها، تكون أكثر استعداداً للاهتمام
بالمعاملين، وإن هذا لا يحدث لو أن الأهداف لم تتحقق، فأخر ما تفكر به الادارة التى
لم تنجح في تحقيق أهدافها، منح الرؤوسين مكافآت أو امتيازات اضافية، بل أنه من
المحتمل جداً أن تقوم بالغاء بعض الامتيازات التى كانت قد منحتها.

إن نجاح المنظمة أو الوحدة التنظيمية التى يديرها المدير في تحقيق أهدافها، أمر
مهم جداً بالنسبة للمدير، لأن ذلك يعنى أنه شخص ناجح وقادر على أداء عمله بكفاءة
عالية، وهذا النجاح مهم لصحته النفسية كما هو مهم لمستقبله الوظيفي ولكن النجاح
ليس مضموناً دائماً ولا يوجد مدير لم يجرب الفشل في حياته الوظيفية، وقد يكون أول
فشل يتعرض له نهاية المطاف بالنسبة لمستقبله، وربما يعصف بنفسه وصحته العقلية،
و يدفع به الى نهاية سيئة، وهناك مديرون يعتبرون الفشل - حتى لو كان كبيراً - تجربة

مفيدة - وإن كانت غير مرغوب فيها - يستفيدون منها من خلال التعرف على أسبابها وتحليلها وتحديد نقاط الضعف في منهجيات عملهم وأساليبهم، ثم ينطلقون بعد ذلك تخلفين وراءهم الآثار السلبية للفشل وهؤلاء يستحقون فعلاً أن يسموا قادة إداريين، فالقائد الإداري قد «ينهزم» في مواقف معينة، ولن يحقق النجاح الذي يصبو إليه دائماً وقد يتعرض للوم والانتقاد بسبب ذلك، إلا أنه لا يعتبر ذلك هزيمة أو فشلاً نهائياً، ويرفض أن تكون خيبة أمله الدائمة لذا نراه ينهض من كبوته ليبدأ من جديد.

القائد والخلافات

إن حدوث الخلافات في المنظمات ظاهرة طبيعية ومتوقعة ولها أسباب عديدة، فقد تكون المشكلة بين الموظف والمنظمة - التي تمثلها الإدارة - بسبب عدم استطاعة الموظف التكيف مع متطلبات وظروف العمل وقد ينشأ خلاف بين موظفين أو جماعات من الموظفين بسبب اختلاف النظرة والقيم أو التنافس على مكاسب شخصية^{٢٨}، وقد يصبح الخلاف مشكلة رئيسية لها تأثيرات ضارة على المنظمة، إذا كان طرفاه إدارة المنظمة من جهة والعاملين فيها من جهة أخرى، وتزداد خطورة الخلاف كلما استمر فترة أطول.

أذن الخلافات موجودة، ولا بد للإدارة من التعامل معها، ويجد بعض المديرين صعوبة في ذلك، فقد يظن البعض منهم أن الخلافات لو تركت بدون تدخل ستزول تلقائياً ولكن هذا نادراً ما يحدث لذا فإن الخلافات تستمر وربما تستفحل وتعمق و يكون حلها عسيراً، وفي نفس الوقت تكون المعنويات قد انخفضت، والتعاون قل، والانتاجية تدنت، وقد لاحظ ليت (١٩٨٢) أن نقادى أو إهمال الخلاف أو المشكلة وكذلك محاولة المدير لتلطيف الأجواء من خلال التقليل من أهمية الخلاف، وإبراز المصالح المشتركة للطرفين، هي من أقل الطرق نجاحاً بين الطرق التي يستخدمها المديرون في حل الخلافات^{٢٩}.

وقد يلجأ المدير الى استخدام سلطته في حل الخلاف ، وهذا الأسلوب مناسب اذا كان المطلوب انتهاء الخلاف بسرعة ، وعندما لا يمكن التوصل الى حل يقبل به الطرفان ، ولكن فعالية هذه الطريقة غير مضمونة دائماً فالأمر الصادر من المدير قد يؤدي الى اختفاء مظاهر الخلاف الا أنه لا يعالج أسبابها ومن المحتمل أن ينشب الخلاف مجدداً بعد هدنة قصيرة أو طويلة الأمد .

وتختلف نظرة القائد الى الخلافات وأسلوبه في حلها ، فهو أساساً لا يتردد في الاعتراف بوجود الخلافات - أو أي نوع من المشكلات - وبالتالي فإن أسلوبه في التعامل معها يتسم بالمجابهة والتصدى لها ، وليس الهروب منها أو محاولة اخفائها وقد يكشف القائد عناصر إيجابية في الخلافات ، فهي قد تكشف عن نقاط ضعف في أداء المنظمة ، مما سيجعله مهتماً بتقصي أسبابها ثم علاجها ، كما يسعى المدير القائد الى تحويل الطاقات المهدرة في الخلافات بين العاملين ، الى مجالات التنافس البناء تحت سيطرته وإشرافه ، وما يعود على المنظمة بقوائد ، وكما يؤكد ليبت فإن هدف القائد ليس ازالة الخلافات وإنما استغلالها بحيث تتم الاستفادة من الجهود الضائعة في الخلافات ، أخيراً فإن القائد يستفيد شخصياً ووظيفياً من مجابهة الخلافات ومحاولة حلها ، لأنه يتعلم من هذه التجارب الدروس الادارية ومهارات تشخيص وحل الخلافات .

حالة دراسية القيادة وحل الخلافات

لا يعرف أحد كيف بدأ الخلاف بين مدير مركز الاتصالات البريدية ورئيس قسم البريد الذي يرتبط به ، ولكن من المعروف أن الخلاف مستمر بالرغم من محاولات التوفيق بينهما ، وعندما اشتكى مدير المركز من رئيس القسم الى مدير عام الشؤون المالية والادارية ، وعده الأخير خيراً ، الا أنه لم يتخذ أي اجراء بشأنه فمضلا عدم

التدخل في الخلاف وعلى أمل زواله ، ولكن مدير المركز لم يكتفى بذلك فقام بعرض الخلاف على رئيس الجهاز الذى اصدر قرارا بنقل رئيس القسم الى ادارة أخرى .

بعد يومين من اصدار القرار وتبلغ رئيس القسم به ، استلم مدير عام الشؤون المالية والادارية استرحاما وقع عليه كافة العاملين في قسم البريد وعدد كبير من العاملين في الأقسام الأخرى بالمركز يرجون فيه الادارة العليا العدول عن قرارها بنقل مدير القسم ، ويستدحون أدائه وسلوكه ، وقد كان الطلب مفاجأة كبيرة بالنسبة لمدير عام الشؤون المالية والادارية ، فقام باستدعاء مدير القسم ووجه اليه اللوم «لأثارته التمرد بين العاملين» واصدر قرارا بالتحقيق في الموضوع .

اسئلة المناقشة

- ١ - ما رأيك في طريقة مدير عام الشؤون المالية والادارية في حل الخلاف ؟
- ٢ - هل كان قرار رئيس الجهاز صائبا أم لا ؟ ولماذا ؟
- ٣ - ماهى الطريقة المناسبة في رأيك لحل هذا الخلاف ؟
- ٤ - لماذا اتحاز الكثير من موظفى المركز، الى جانب رئيس قسم البريد ؟

الفصل السابع

الانصالات الادارية

مقدمة :

لا يمكن انجاز عمل جماعي يتطلب مشاركة اثنين أو أكثر من الأفراد بدون اتصالات، ومن خلال الاتصالات تنتقل المعلومات والقرارات والتوجيهات بين العاملين في المنظمة وبدونها يتوقف النشاط، كما أن كفاءة أداء المنظمة تعتمد الى حد كبير على كفاءة نظام الاتصالات فيها، وللادارة دور رئيسي في تصميم وتشغيل وتطوير نظام الاتصالات، وسينركز الاهتمام في هذا الفصل على هذا الدور المهم للمدير وكيف ينجح المدير في اتصالاته.

أهمية الاتصالات

لو حدث أن مدير إحدى الإدارات حضر يوماً في مكان عمله ليفاجأ بأن مرؤوسيه لا يفهمون اللغة التي يتكلمها، وأنه يجهد لغة مرؤوسيه تماماً، ان مثل هذا الكابوس لا يحدث في عالم الواقع، ولو حدث ذلك فانه سيعني حتماً نهاية عهد هذا المدير بالادارة، والسبب واضح فهو لن يستطيع الاستفادة من التقارير والمعلومات التي يزودها بها مرؤوسوه، كما أن أوامره وتوجيهاته لن تنفذ، اذن الاتصالات ضرورية لاستمرار العمل الجماعي.

اعتبر بارنارد (١٩٣٨) أن الاتصالات أول مهمة رئيسية للمدير^١، وتقيد مصادر عديدة أن المدير يقضي الكثير من وقته في الاتصال، و يؤكد منتزبرج (١٩٧٣) على أن الدراسات التي أجريت حول توزيع المدير لوقته تبين أنه يقضي جزءاً كبيراً من وقت العمل في الاتصالات^٢، ويعدد جو بترينجر وفالنتين (١٩٦٤) هذا الوقت بحوالى ثلاثة أرباع وقت عمل المدير^٣.

ان عملية الاتصال هي وسيلة الأفراد في المجتمع والمنظمات للتفاهم ، و يعرفها شرى (١٩٧٨) بأنها استعمال كلمات أو رموز أو وسائل أخرى لايصال معلومات عن شيء أو حدث ، وتشتمل كل عملية اتصال على مرسل ومستلم وقناة اتصال ورسالة يراد ايصالها .

نظام الاتصالات

يجب أن يحدد نظام الاتصالات في أية منظمة أو وحدة تنظيمية ثلاثة أشياء رئيسية وهي :

- ماهي الرسائل (المعلومات والقرارات وغير ذلك) التي يراد ايصالها ومن هم مرسلوها ومستلموها ؟
- ماهي الطرق والوسائل (قنوات الاتصال) التي ستمر بها هذه الرسائل أثناء انتقالها من مرسلها الى مستلميها ؟
- ماهي درجة الأهمية النسبية لكل رسالة ، وأولو بنها في المرور عبر قنوات الاتصال ؟

عندما يفرغ المدير من الإجابة على هذه الأسئلة وحده ، أو بالاستعانة بمختصين فسيكون قد حدد العناصر الأساسية لنظام الاتصالات ، والمطلوب أن يتيح هذا النظام تنفيذ كافة عمليات الاتصال الضرورية لعمل المنظمة بكفاءة عالية .

تحسين كفاءة نظام الاتصالات

كما يتحمل المدير مسؤولية تصميم نظام للاتصالات في الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها ، فانه أيضا مسئول عن استمرار عمل هذا النظام بكفاءة عالية ، وهناك العديد من المشكلات والمعوقات التي قد تحد من كفاءة الاتصالات ، وعلى المدير أن يعمل على إزالة هذه المشكلات والمعوقات أو- على الأقل - يقلل من تأثيراتها الضارة

على الاتصالات. وكما نعرف يحتاج المدير الى معلومات كثيرة لاستعمالها في وضع قراراته بدرجة عالية من اليقين، وسيكون موقف هذا المدير صعباً جداً لو كان وقت اتخاذ القرار، والمعلومات لم تصله بعد، أو لم تصله كاملة من مصدرها الذي قد يكون احدى وحدات أو فروع المنظمة التي يعمل فيها، وتكمن المشكلة هنا في نظام الاتصالات، وقد يشين من دراسة هذا النظام وجود عيوب فيه تمنع وصول المعلومات حسب المواقيت المحددة، أو أن بعض المعلومات تفقد أو تفقد طريقها أو تتعرض للتحويل أثناء انتقالها من المرسل الى المستلم، ان تكرار حدوث هذه المشكلات دليل قوى على وجود حاجة لتحسين كفاءة نظام الاتصالات، وتعتبر كفاءة النظام عالية عندما يتحقق مايلي:

- ايصال الرسائل من المرسل الى المستلم بدون تأخير.
 - ايصال الرسائل الى مستلميها بالتحديد وليس غيرهم.
 - ايصال كل الرسائل بحيث لا يفقد أى منها في الطريق.
 - ايصال الرسائل بأقل تكلفة ممكنة.
- وباختصار فالمطلوب من نظام الاتصالات ايصال الرسائل من مرسلها الى مستلميها كاملة غير منقوصة وعند الحاجة اليها بأقل تكلفة.

موقع المدير من نظام الاتصالات

يحمل المدير موقعا مركزيا من نظام الاتصالات الخاص بالوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، فالكثير من الاتصالات الواردة من مصادر خارجية تمر عليه يوميا ليقوم بتحويلها الى الموظفين المعنيين داخل الوحدة، كما أن الاتصالات الصادرة الى جهات خارجية تمر عليه عادة ليقوم بمراجعتها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها والتوقيع عليها، والمدير نفسه مصدر رئيسي للكثير من الاتصالات داخل الوحدة فهو الذي يصدر الأوامر

والتوجيهات والقرارات و بشرحها لمؤوسيه ، وبحكم هذا الموقع الاستراتيجي الذي يشغله المدير على نظام الاتصالات يستطيع رصد عمليات الاتصالات والتأثير عليها - سلباً أو إيجابياً ، ويمكن أن يصبح المدير واحداً من معوقات الاتصالات ، مثل نقطة ازدحام مرور عند مفترق طرق حيث تنخفض سرعة الحركة أو تتوقف لبعض الوقت ، والأنسأ من هذا أن تضع بعض الرسائل في زحمة الاتصالات عند مرورها بكتبت هذا المدير، من جهة أخرى فانه بإمكان المدير أن يؤدي دوراً أساسياً في تحسين كفاءة نظام الاتصالات ، وهذا ما سينصب عليه الاهتمام في الأجزاء التالية من هذا الفصل .

المدير كمربسل

يرسل المدير الاتصالات باتجاهات ثلاثة : عمودياً صعوداً باتجاه رئيسه ، والمستويات الادارية الأعلى ، وعمودياً نزولاً باتجاه مؤوسيه ، وأفقياً باتجاه زملائه المديرين وجهات خارجية ، وفي كل الحالات يجب أن يختار المدير قناة الاتصال المناسبة وسيلة الاتصال المناسبة (الاجتماع ، التعميم ، المذكرة ، وجها لوجه ، الهاتف النخ) و يعد محتوى وصيغة الرسالة بصورة تلائم وأغراض الرسالة وطبيعة المستلم المستهدف .

من المدير الى رئيسه

هناك أمور عديدة تشغل من المدير الاتصال برئيسه ، فلدنى هذا الرئيس صلاحيات وضع بعض القرارات واصدار التوجيهات التي يحتاجها المدير لتسيير العمل في وحدته ، وقد يكون مطلوباً من المدير تزويد رئيسه بالمعلومات اللازمة ، أو بدائل للقرار ليقدم رئيسه بمراجعتها واتخاذ القرار ، كما يطلب المدير من رئيسه تفسير وشرح اللوائح والتعليمات ، و يعرض عليه خطط وبرامج عمل الوحدة لاقرارها ، و يرفع له الشكاير الدورية التي تعرض الانجازات ومعوقات العمل و يقدم له الأفكار والمقترحات التطويرية .

أن الطريقة التي يدير فيها المدير اتصالاته مع رئيسه ليست مهمة فقط لاستمرار وانتظام سير العمل في الوحدة التي يشرف عليها المدير، بل هي مهمة أيضا بالنسبة للمستقبل الوظيفي للمدير، فالانطباع الذي يتكون لدى الرئيس عن مهارة المدير في الاتصالات سيكون له تأثير على تقييم الرئيس لأداء المدير بشكل عام، خاصة أون الوظائف الادارية العليا تتطلب مستويات أعلى من هذه المهارة.

لو كان المدير يرغب في اقناع رئيسه بتبني مقترح ما، فهل يعد تقريراً بذلك و يرسله الى رئيسه، أم يطلب مقابلته، أم يتصل به هاتفياً ؟ ان اختيار قناة وسيلة الاتصال المناسبة لهذه الحالة، يعتمد على طبيعة الرسالة، فلو كانت فكرة هذا المقترح تتعلق بموضوع ثانوي من حيث الأهمية، ويمكن عرضها بإيجاز، و يقدر المدير أنه باستطاعة رئيسه اتخاذ موقف من المقترح آنياً حيث لا يتطلب ذلك فترة من الوقت للبحث عن معلومات ودراسة المقترح فان استعمال الهاتف قد يكون مناسباً، ولكن عندما يكون من الصعب على رئيس المدير أن يتخذ موقفاً من المقترح بدون معلومات اضافية، أو استشارة آخرين فان استعمال الهاتف لن يكون مجدياً، وسيتعين على المدير الاختيار بين اعداد تقرير يقترحه أو عرضه على رئيسه وجها لوجه، و يعتبر التقرير وسيلة مناسبة تمتاز بأنها تتيح للمدير وقتاً كافياً لتجميع أفكاره، ثم تنظيمها وعرضها بشكل تقرير، ومن جهة أخرى فقد ينتقد التقرير كوسيلة اقناع في هذه الحالة، لأن الرئيس سيخذ قراره بشأن المقترح على أساس الاستنتاجات التي سيتوصل اليها من قراءة التقرير وربما لا تتاح الفرصة للمدير للاجابة على الأسئلة التي ترد الى ذهن رئيسه حول محتويات التقرير، أما اللقاء وجها لوجه، فانه يتيح للمرسل الذي يريد اقناع المستلم بأفكاره، عرض هذه الأفكار بطريقة حيوية وكذلك الاجابة على أسئلة المستلم ومناقشة ملاحظاته عليها، وحتى اذا لم يوافق الرئيس على هذا المقترحات فيخرج المرسل على الاقل بأسباب واضحة لعدم موافقته .

هل ان اختيار المدير لقناة وسيلة الاتصال المناسبة يضمن نجاح الاتصال ؟
الاجابة هي لا ، لأن الاختيار الصحيح لايعني أن المدير قادر على استعمال هذه
الوسيلة ، فقد تكون مهارة المدير في اعداد التقارير ممتازة ، بحيث يستطيع بسهولة اعداد
تقرير جيد في تنظيمه وعرض مادته ، مما يحدث التأثير المطلوب . الا أن هذا المدير قد
لايحسن عرض أفكاره وجها لوجه ، وبالطبع فان تفضيل المدير أن يكون له أى وزن لو
أصر رئيسه على عرضها شفها ، وإذا اكتشف الرئيس أن المدير يواجه صعوبات في
عرض افكاره وجها لوجه أو في اجتماع يحضره اخرون فان احتمالات حصوله على
الترقية قد تضعف كثيرا ، وذلك لما لهذه المهارة من أهمية في أداء مهام الوظائف الادارية
العليا ، ومن هذا تضع أهمية اكتساب المدير مهارات استخدام وسائل الاتصالات
المختلفة . وفي كل الأحوال يجب ان يراعي المدير أن رئيسه مشغول بأمور عديدة ، وهو
ليس المدير الوحيد الذى يريد الاتصال به ، لذا وحتى يضمن أن رئيسه سيقرا تقريره
بتمعن أو ينصت له باهتمام ، عليه أن لا يسهب أو يطيل فى اتصالاته .

من المدير الى مرؤوسيه

يتصل المدير بمرؤوسيه يوميا عندما يوجه لهم الأوامر ويبلغهم بالقرارات والتعليمات
ويزودهم بالمعلومات ويحفزهم ويراقبهم ، و يواجه المدير أيضا اختيار قناة ووسيلة
الاتصال المناسبة لمحتوى الرسالة وطبيعة المستلم أو المستلمين المستهدفين ، فمثلا ليس
من المناسب ابلاغ المرؤوسين بالنظم والتعليمات شفها ، لأن المطلوب هو الالتزام
الدقيق بها ، والذاكرة ليست أفضل وسيلة لحفظها واسترجاعها ، والأفضل أن يبلغ بها
المرؤوسين تحريريا ، حتى يستطيعوا الرجوع الى نصوصها عند الحاجة .

ومن بديهيات العمل الادارى أن الأوامر والتوجيهات الصادرة الى كافة
المرؤوسين ، أو عدد كبير منهم لا تبلغ شفها لكل واحد منهم على حدة ، ولكن على
المدير أن يقرر اذا كان من المناسب تبليغهم شفها في اجتماع عام يعقده المدير مع

المروسين، أو تحريرياً بواسطة تعميم، و يعتبر التعميم وسيلة مناسبة لايصال القرارات والتوجيهات الواضحة التي لا تتطلب شرحاً إضافياً، أما إذا كان المدير يتوقع أن يطلب المرؤوسون شروحات وتوضيحات للتعليمات، فإنه من المناسب عرضها في اجتماع عام حيث تكون الفرصة متاحة أمام المرؤوسين لطرح الأسئلة وسيكون بإمكان المدير الاجابة عليها، وتنتطلب ادارة اجتماع امتلاك المدير مهارات الالتقاء والاتصالات وتوجيه النقاش، و بدونها سيواجه المدير صعوبات في بلوغ الأهداف من عقد الاجتماع. أخيراً، فإنه من المحتمل أن تتعرض الاتصالات النازلة في المنظمة، الى التحوير أو الترشيح بحيث لا تصل كاملة أو واضحة الى المستويات الأدنى، وقد وجد نيكولس (١٩٦٢) أن المستوى الأدنى على هيكل تنظيمي مكون من ستة مستويات تنظيمية لم يستلم سوى ٢٠% من المعلومات المرسله من أعلى مستوى في التنظيم".

المدير كمستلم

لا تتم عملية الاتصال بدون ارسال واستلام، فعملية الاتصال التي تبدأ بالارسل لا تعتبر ناجحة اذا لم يتم الاستلام، لذا فقد اعتبر بيرلو (١٩٦٠) أن المستلم أهم حلقة في عملية الاتصال^٦، كما يؤكد دركر (١٩٥٥) أن المستلم وليس المرسل هو الذي يتصل في الواقع لأن الاتصال لا يتم اذا لم يدرك المستلم الرسالة^٧، وكما أن المدير يرسل الاتصالات الى رئيسه وزملائه ومرؤوسيه، فإنه أيضاً يستلم منهم الاتصالات، وتتأثر كفاءة الاستلام أو الاتصال من جهة المستلم بعدد من العوامل، منها: الثقة بالمصدر، ومهارة الاتصالات، ومضمون الاتصال، والتحيز في الادراك.

الثقة بالمصدر

إن الثقة المتبادلة عامل أساسي في خلق التعاون بين العاملين في المنظمة بشكل عام، ولها أهمية خاصة بالنسبة للاتصالات، فإذا كان المستلم لا يثق بالمرسل فإنه على

الأغلب سينظر بشيء من الشك للاتصالات التي يستلمها منه ، فقد يساور المدير الشك في صحة المعلومات الواردة من أحد مرؤوسيه ، لأن لهذا المرؤوس سوابق في ذلك ، أما لماذا يقوم المرؤوس بذلك فهناك عدد من الأسباب ، فقد لا يكون لدى المرؤوس سوى هذه المعلومات أو ربما قام بتحويل المعلومات عمدا حتى لا تعكس صورة سيئة عن أدائه ، وهو يخشى من اعتماد المدير هذه المعلومات في تقييم أدائه ، وبينما لا يتردد المرؤوسون في ارسال المعلومات الشئ يتوقعون أن يكون لها أثر طيب على المدير ، وجدهم روبرتس وأورايل (١٩٧٤) يمتنعون عن ارسال الاتصالات التي تتضمن أخباراً سيئة يتوقعون أن تثير استياء المدير ، كما أنه من النادر أن تحتوي الاتصالات على الانتقاد ، لأنهم يخشون على مصالحهم^٨ ، وقد وجد ملنجر (١٩٥٦) أن قلة الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال بينهما^٩ .

وتنطبق هذه الملاحظات أيضا على الاتصالات بين المدير وزملائه ، ولكن أسباب ضعف الثقة قد تختلف ، فهؤلاء الزملاء هم منافسوه على الترقية ، وعندما تكون المناقشة سلبية سيشتكك المدير في صحة الاتصالات التي تردده منهم ، وسيتساءل ان كان الهدف منها هو التنسيق لانجاز الأعمال المشتركة ، أم إيقاعه في مشكلة أو ورطة لاختراجه من دائرة التنافس حول الترقية ، وبشكل عام فإذا كان المدير كثير الظنون فإنه لن ينجح كمستلم .

مضمون الاتصال

كلما كان الاتصال واضحا كلما ازداد احتمال ادراك وفهم المستلم للاتصال ، وقد يبدو أن وضوح الاتصال يعتمد بصورة تامة على المرسل ، ولكن الصحيح هو أن للمرسل دورا كبيرا في ذلك كما ان للمستلم دورا أيضا ، فمن واجب المستلم أن يتفق مسبقا مع المرسل حول مضمون وشكل وتوقيت الاتصال ، وأن لا يدع المرسل يجتهد في ذلك .

التحيز في الادراك

كما أن المرسل قد يحور في الاتصالات لأغراض شخصية فإن المستلم قد يفهمها بصورة مختلفة، متأثراً بعوامل ودوافع معينة، فلكل واحد منا منظور ذهني ينظر به الى العالم الخارجي وما يدور فيه، ويتكون هذا المنظار من معتقداته واتجاهاته وخواصه تجاربه، ويستعمل هذا المنظار في ادراك وفهم الاتصالات التي يستلمها، وكذلك في حجب المعلومات التي لا تتفق مع ما يمتسك به من معتقدات وأفكار، وهذا المنظار يختلف من شخص الى آخر، لذا فقد يعتبر أحد المديرين زيادة 5% في الانتاجية تحسناً كبيراً، بينما قد يعتبره مدير آخر تحسناً طفيفاً لا يذكر، وبالطبع فإن القرارات أو الاجراءات التي سيتخذها المدير الأول ستكون مختلفة عن قرارات واجراءات المدير الثاني بالرغم من أن الحقائق واحدة، وهكذا فإن المدير المشائم جداً يدرك ويفهم الاتصالات بصورة مختلفة عن المدير المتفائل جداً، كما يختلف تقييم المدير الطموح جداً عن تقييم المدير قليل الطموح، والسبب في كل ذلك هو التحيز في الادراك.

الانصات

ان الانصات مهارة لا يستغنى عنها أي مدير، اذا أن كفاءة استلام المدير للاتصالات الشفهية، تعتمد على مهارة الانصات لديه، وحتى يكون المدير مستمعاً جيداً يجب أن يدع المتكلم ليتهنى من كلامه بدون مقاطعة، ويحاول فهم موقف المتكلم ووجهة نظره ويؤجل التقويم حتى النهاية، ومن المهم أيضاً أن يشعر المتكلم بأن المستمع مهتم بسماع ما لديه من خلال ما يدع عليه من مظاهر المتابعة والتركيز، وما يبدر منه من تشجيع على مواصلة الكلام، فلو اقترح عليه المدير الاختصار والايجاز أو بدا عليه الضجر، فإن المرفؤوس سيضيق من ذلك أن المدير ليس راغباً بالاستماع له، وسيتردد قبل الاتصال به بهذه الطريقة في المستقبل.

كفاءة قنوات الاتصالات

ان كفاءة قنوات الاتصالات مهمة بالنسبة للمرسل والمستلم أيضاً، فالمستلم الذى يريد أن يحصل على معلومات محددة عليه ان يهيء القنوات والوسائل المناسبة لضمان ابصالها فلا يكفى مثلاً أن يدعو مدير مرؤوسيه الى عرض شكواهم عليه، اذ لابد أن يسهل لهم الاتصال به لهذا الغرض، فلو وجد المرؤوسون أن الاتصال به لهذا الغرض صعب، فانهم سيستنجون أن المدير لم يكن جاداً في دعوته، كما أن المدير الذى يعلن أنه يطبق سياسة «الباب المفتوح» في الادارة، ويحصد نفسه وراء أبواب مغلقة وحاجب ومكثرتير وجدول مواعيد مملوء دائماً، لا يشجع مرؤوسيه على محاولة الاتصال به، ويمكن أن يتوصل المرؤوس الى نفس النتيجة حتى لو استطاع مقابلة المدير، وقد يندى المدير ترحيباً بآراء وأفكار المرؤوس، الا أن المرؤوس قد يلاحظ في نبرات صوت وحركات المدير ما يدل على عدم ارتياحه ونفاذ صبره مما لا يشجع المرؤوس على الاستمرار بالاتصال.

وعندما تضع الادارة صندوقاً للاقتراحات والشكاوى في مكان منزوى، وتظهر عليه علامات الاهمال - مثل الغبار المتراكم وبيوت العنكبوت، فان المرؤوس سيستنتج أن هذا الصندوق ماهو الا قطعة من أثاث الادارة، لم يوضع للاستعمال وانما لتحسين مظهر الادارة.

قنوات الاتصال غير الرسمية

تنتقل عبر القنوات غير الرسمية اتصالات كثيرة، وقد تتضمن هذه الاتصالات على معلومات صحيحة ومفيدة أو أخبار عرقرة أو اشاعات غير صحيحة، والكثير من الاتصالات المهمة لا تنتقل عبر القنوات الرسمية وانما من خلال القنوات غير الرسمية التى يساعد وجودها من رفع كفاءة الاتصالات داخل المنظمة، و يؤكد ديفس (١٩٧٢) أن حوالى ٧٥٪ من المعلومات التى تنتقل عبر القنوات غير الرسمية صحيحة

ويمكن الاعتماد عليها^{١٠}. وبإمكان المدير الاستفادة من هذه القنوات في إرسال واستلام المعلومات، ووجود هذه القنوات ظاهرة طبيعية ومتوقعة في كل المنظمات مثل وجود الجماعات غير الرسمية، وعندما يتقبل المدير وجودها فيكون باستطاعته الاستفادة منها والحد من الاتصالات الضارة مثل الشائعات التي تنتقل عبرها أيضاً، ويصف تشيس (١٩٥٧) الشائعات بأنها ضارة مثل الحريق، كما أنها تنتشر بسرعة مثل الحريق، والطريقة الوحيدة لإطفاء هذه الحريق أو دحض الشائعات هي من خلال قيام المدير بإعلان الحقائق في الوقت المناسب^{١١}.

الفصل الثامن

الرقابة الادارية

مقدمة :

لا يكتمل عمل المدير بدون رقابة، فجودة الخطط والبرامج التي تضعها الإدارة لا تتضح الا من خلال التنفيذ، والرقابة ضرورية ليتأكد المدير من أن التنفيذ يتم وفقا للخطط والبرامج، ومن النادر أن نجد مديراً لا يعرف أهمية وفائدة الرقابة، والأغلب أن العديد من المديرين يبالغون في استعمالها ولكن المطلوب هو ممارسة عملية الرقابة على أسس سليمة، فهناك أنواع من الرقابة، من المفيد أن يتعرف عليها المدير، ومهما كان نوع الرقابة التي يطبقها المدير فإن ذلك يجب أن يتم ضمن إطار نظام رقابي، ويشتمل هذا الفصل على استعراض وشرح دور المدير في عملية الرقابة.

ماهى الرقابة؟

عندما يسأل المدير أحد مرؤوسيه عن المرحلة التي بلغها في انجاز مهمة مكلف بها، أو عندما يراجع المدير تقرير أحد الفروع عن انجازاته خلال الثلاثة أشهر الماضية، فهل هذه هى الرقابة؟ الجواب هو أن ذلك جزء من عملية الرقابة، فلو اكتشف المدير أن معدل الانجاز يبطيء أو أن جودة الخدمات غير مرضية، فلا بد أن يتخذ اجراءات مناسبة لتصحيح هذا الوضع، ولا تكتمل عملية الرقابة بدون ذلك، إذن الرقابة هى العملية، أو مجموعة الخطوات التي من خلالها تتعرف الإدارة على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعية، وفي حالة وجود انحرافات في التنفيذ بشكل ضعف في الأداء، أو تدن في الجودة أو أية مشكلة أخرى تؤثر على سير التنفيذ وتحقيق الأهداف، تقوم الإدارة باتخاذ الاجراءات التصحيحية.

ولا يختلف المديرون حول أهمية وفوائد الرقابة، فللرقابة فوائد معروفة ومجربة مثل السيطرة على التكاليف وتقليل الهدر والضيايع في الموارد والاستفادة من وقت الدوام،

ولكن الرقابة مكلفة وتتمثل تكاليفها في الوقت الذي يخصصه المدير لذلك والجهود التي تبذل في جمع المعلومات ودراسة المشكلات واعداد التقارير، فهل من المقبول أن يتصرف المدير في وقته الشمين لاكتشاف انحراف بسيط في الأداء لا يساوى في قيمته نصف قيمة الوقت والجهد المصروف في عملية الرقابة ؟ من المؤكد أن الرقابة لا تكون مجدية اذا كانت تكاليفها تزيد على فوائدها لذا يؤكد سترونج وسميث (١٩٦٥) أنه باستطاعة الادارة أن توسع نطاق عمليات الرقابة حتى تصل الى نقطة تكون فيها تكلفة الرقابة مساوية لما ينتج عنها من توفير في التكاليف، وكل رقابة تتجاوز هذا الحد هي رقابة مفرطة وغير مجدية، ومن المحتمل أن تكون لها تأثيرات ضارة - اضافة الى تكاليفها الباهظة نسبيا - على رضا وأداء العاملين الذين لا يبدون مبررا لها، اذن على كل مدير أن يتأكد من أن الرقابة التي يمارسها لم تبلغ هذا الحد الفاصل بين الرقابة المفيدة وغير المفيدة.

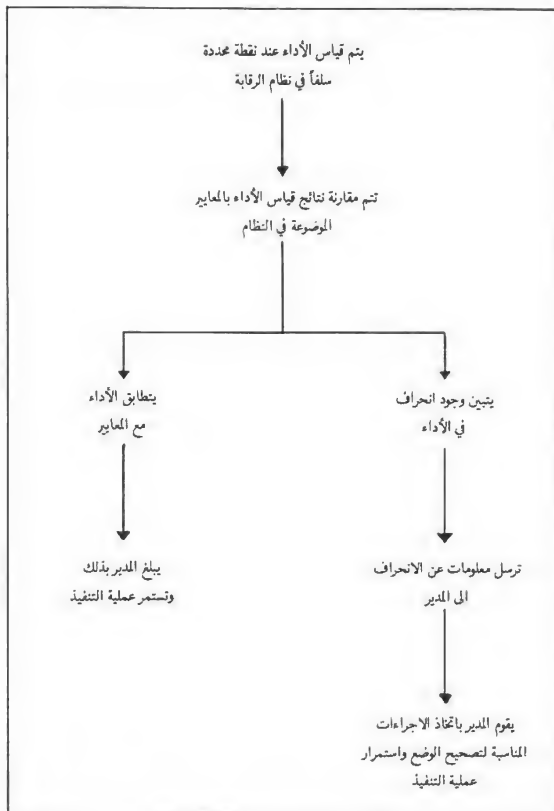
نظام الرقابة :

ان كافة المديرين يمارسون الرقابة بشكل وآخر، الا أنه ليس كل المديرين يطبقون نظاما للرقابة، واذا كانت الرقابة حتى بدون نظام مفيدة، فإن هذه الفائدة ستتضاعف عند تطبيق نظام للرقابة، و يفرض تصميم هذا النظام على المدير الاجابة على الأسئلة التالية :

- ماهي عناصر التنفيذ أو الأداء التي يراد التركيز عليها
- ماهي المعايير التي ستعمل في قياس الأداء ؟
- متى تتم الرقابة ؟
- من سيقوم بالرقابة ؟

وعندما يجيب المدير على هذه الأسئلة سيكون لديه برنامج عملي للرقابة. إن جوهر عملية الرقابة هو إجراء مقارنة بين ما هو موجود أو يحدث وبين ما يجب أن يكون عليه، فالرقابة على التنفيذ هي مقارنة بين سرناتج التنفيذ الفعلي والخطة أو البرنامج المعتمد، كما أن الرقابة على الأداء هي مقارنة بين الأداء الفعلي وبين الواجبات والمهام الموصوفة، وبدون هذه المقارنة لا تتم عملية الرقابة، وعلى هذا الأساس فإن نقطة البداية في تصميم نظام للرقابة، هي وضع النموذج، إن كان خطة عمل، أو وصف للواجبات والمسؤوليات أو غير ذلك.

فلمو أرادت الإدارة شراء أجهزة مكتبية مثلاً، فإن أول خطوة تقوم بها هي وضع خطة أو برنامج للشراء، وستشتمل هذه الخطة على عدد من المراحل أو الخطوات تنتهي بتحقيق هذا الهدف، وعادة ما يكون هناك جدول زمني يبين مواعيد إنجاز مراحل الخطة وقد يكون عامل الوقت حيوياً لارتباط إنجاز هذه المهمة بنشاطات أخرى للإدارة، كما تحدد الخطة الجهة أو الجهات التي ستقوم بتنفيذ عملية الشراء، ومع البدء في تنفيذ الخطة تبدأ عملية الرقابة، فالمدير يهتد الوصول إلى هدف الخطة وضمن الحدود والمواصفات المقررة، منها أن يتم ذلك في حدود الوقت المحسوب لذلك، ولولم يمارس المدير الرقابة إلا بعد انقضاء هذا الوقت، فإنه من المحتمل أن يفاجأ بأن المهمة لم تنجز بعد، وأن ذلك سيستحمل المدير مسؤولية التأخير وما يترتب عليه، فالمطلوب هو أن تتم الرقابة بشكل منظم على سير التنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة أو البرنامج والمدة الزمنية المحددة لذلك، ولكن هذا لا يعني ممارسة الرقابة يومياً، فقد يكون كافياً التأكد من تنفيذ كل مرحلة رئيسية من مراحل الخطة في الموعد المحدد وفقاً للمواصفات المعتمدة، وبين الشكل التالي مراحل أو خطوات عملية الرقابة.



معايير الرقابة

إن دقة ووضوح معايير الرقابة والتي قد تستمد من اللحظة أو الأداء النموذجي، أمر مهم لنجاح عملية الرقابة، و يفضل أن تكون هذه المعايير رقمية قدر الأمكان، مثل عدد توصيلات الهاتف المخطط لانجازها في السنة أو عدد ومساحة الحدائق العامة التي سيتم انجازها في خمس سنوات، ان استعمال هذه المعايير يجعل من السهل قياس الأداء الذي سيكون في هذه الحالة عدد التوصيلات أو عدد ومساحة الحدائق المنجزة فعليا ضمن الفترة المحددة وسيتم من مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة ان كان هناك انحراف (زيادة أو نقصان) عن المعيار. وهذه المعايير ليست ثابتة وقد تبرز الحاجة الى تعديلها نتيجة عملية الرقابة نفسها فقد يتضح أن انخفاض الأداء الفعلي بنسبة ٣٠٪ مقارنة بالهدف لا يعود الى مشكلات تنفيذية، وانما لكون الهدف مبالغاً فيه أساساً. لأن التخطيط لم يكن واقعياً، أو لتغير الظروف المؤثرة. وفي هذه الحالة يجب تعديل المعيار ليصبح أكثر واقعية. ان وضع معايير الرقابة وابلغ العاملين بها قد يكون له تأثير عرضي سئ على الأداء، فالمعايير هي عناصر مختارة تمثل مجمل الأداء والتركيز عليها من خلال الرقابة سيدفع العاملين الى الاهتمام بها بشكل خاص، وربما اهمال جوانب أخرى مهمة في الأداء.

معلومات الرقابة

لا تتم عملية الرقابة بدون استلام المدير المستول معلومات عن نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، ومن الضروري أن يتضمن نظام الرقابة تحديداً للمعلومات المطلوبة وكيفية عرضها وطريقة إيصالها وتوقيتها، وفي الكثير من المنظمات نجد أن تقارير الرقابة تأخذ شكلاً مشابهاً للجدول التالي:

تقرير الانتاج للفصل الأول من عام ١٤٠٧ هـ

الشهر	الانتاج المخطط (بالوحدات)	الانتاج الفعلي (بالوحدات)	نسبة الانتاج الفعلي الى المخطط (%)
محرم	٦,٥٠٠,٠٠٠	٦,٠٠٠,٠٠٠	٩٢,٣
صفر	٦,٦٠٠,٠٠٠	٦,٢٠٠,٠٠٠	٩٣,٩٣
ربيع الأول	٦,٧٠٠,٠٠٠	٦,٥٠٠,٠٠٠	٩٧,٠١

ان تصميم هذا الجدول يدل على أن موعد اعداده هو بعد القضاء شهر ربيع الأول ولو كان هذا هو تقرير الرقابة الوحيد الذي يستلمه المدير المسئول، فإن هذا يعنى أن المدير لن يعلم برقم الانتاج الفعلي لشهر محرم الا بعد مرور شهرين على الأقل، ولو كان انحراف الانتاج الفعلي عن الانتاج المخطط في ذلك الشهر كبيراً بما يدل على وجود مشكلة، فإن هذه المشكلة تستمر بعد انتهاء الربع الأول من السنة ولن يكون قد عرف بوجودها، وبالتالي سيتأخر البحث عن حل لها ومعالجتها. ان تحديد نوع معلومات الرقابة وموقعيتها مسئولية يتحملها المدير المسئول عن نتائج الأداء الذى يجب عليه أن يبادر في هذه الحالة الى طلب تقرير شهرى اضافة الى التقرير الفصلى.

أحياناً لا يكفى أن يعلم المدير بأن الأداء قد انحراف عن المعيار بنسبة معينة فهذه المعلومة ستبين له ان كانت توجد مشكلة أم لا، ولكنها قد لا تساعده كثيراً في تحليل هذه المشكلة وإيجاد الحلول لها، فلو أن مديراً لمؤسسة اقراض حكومية استلم تقريراً يبين أن نسبة المبالغ المحصلة من القروض المستحقة لنصف السنة، كان حوالى ٦٥٪ فإن هذا يكفى للاستنتاج بوجود مشكلة ولكنه غير كاف للتوصل الى حل للمشكلة، ولكن البحث عن الحل سيكون أسهل لو عرف المدير أن عشرين فقط من المقترضين مسئولون

عن ٨٠% من القروض التي تأخر سدادها، وهذه النتيجة متوقعة وفقاً لقانون باريسو الذي يقول بأن الحالات المهمة عادة ما تشكل نسبة صغيرة من مجموع الحالات، وستساعد هذه المعلومات المدير في تركيز اهتمامه على مكن المشكلة أو الجزء الأكبر منها.

مستويات الرقابة

تختلف الرقابة التي يارسها المدير باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله هذا المدير، ويعني هذا أن الرئيس الأعلى للمنظمة يارس رقابة تختلف عن الرقابة التي يارسها المدير التنفيذي لأحدى الوحدات التنظيمية المرتبطة به، كما أن رقابة الأخير تختلف عن رقابة المشرف على خط الإنتاج أو التنفيذ، ويرز هذا الاختلاف في صفتين أساسيتين للرقابة: درجة الشمولية ودرجة التفصيل، وبشكل عام كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمنظمة كلما قل الاهتمام بالتفاصيل، وبالعكس فإن الرقابة تصبح أكثر تفصيلاً عند نزولنا على الهيكل التنظيمي، فليس من المناسب، وقد يكون من غير الممكن للرئيس الأعلى ممارسة رقابة مفصلة على الأداء في المنظمة، وعندما تكون المنظمة كبيرة الحجم فإن ذلك يكون مستحيلاً، بينما يكون ذلك ممكناً وضرورياً بالنسبة للمدير في المستوى الإشرافي أما من حيث شمولية الرقابة فإن رقابة مدير الوحدة تقتصر على ما يدور في الوحدة من نشاطات وعلى العاملين فيها، أما معلومات الرقابة التي يستلمها الرئيس الأعلى شهرياً أو فصلياً فتشمل كافة نشاطات المنظمة ولكنها لا تتعرض لذلك بالتفصيل و يلاحظ أن بعض المديرين في مستوى الإدارة العليا يرفضون هذا التوزيع العام لهام الرقابة، و يصرون على ممارسة رقابة مفصلة وشبه يومية على الأداء في منظماتهم بالرغم من أنه ليس لديهم وقت كاف لمراجعة كافة تقارير ومعلومات الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها - إن دعت الحاجة - كما أن عملهم الإداري لا يقتصر على الرقابة، فهناك التخطيط والتنظيم والإشراف وغير ذلك، وإذا لم

يكن السبب في نزول المدير الأعلى الى مستوى الرقابة التفصيلية هو اقتناع المدير بضرورة ذلك كمبدأ ادارى صحيح، فان المشكلة قد تمكن في نظام الرقابة الذى لا يزود المدير بما يحتاجه من معلومات، مما يجعله يسعى للحصول عليها بوسائل أخرى.

الادارة بالاستثناء

تستند طريقة الادارة بالاستثناء الى افتراض أن الحالة الاعيادية لا تحتاج الى رقابة لأنها لا تتطلب تصحيحاً أو تعديلاً لذا فان الاهتمام يجب أن ينصب على الحالات الاستثنائية فقط، فإذا كان سير التنفيذ ومستوى الأداء مطابقاً للخطة فان الادارة لا تحتاج الى معلومات مفصلة عن ذلك و يقتفى بإبلاغ الادارة بأن كل شيء يتم وفقاً للخطة، أما اذا ظهرت مشكلات أو موقفات قد تؤدي الى انحراف أو تأخر التنفيذ عما هو محدد في الخطة، فان ذلك يستدعى اعداد «تقارير استثنائية»، والفائدة الرئيسية من هذه الطريقة هى التقليل من حجم معلومات الرقابة التى يستلمها المدير، فبدلاً من أن يستلم المدير تقارير كثيرة ولا يتخذ قراراً الا بشأن القليل منها، لن يرسل للمدير سوى هذه التقارير المهمة مما يخفف من العبء الذى يتحمله المدير، ويتيح له التركيز على ما تتضمنه هذه التقارير من معلومات حيوية.

أنواع الرقابة

توجد أنواع عديدة من الرقابة، منها: الرقابة على الانتاج، والرقابة على الجودة، والرقابة على التكاليف، والرقابة على أداء العاملين، ولكل منها أغراض رئيسية وفوائد، فالرقابة على الانتاج تستعمل عادة في المصانع والمنظمات الانتاجية التى يمكن قياس انتاجها، لأن استمرار العملية الانتاجية وتحقيق مستويات الانتاج المخططة، أمر مهم جداً بالنسبة لهذه المنظمات. بالإضافة الى كميات الانتاج، تهتم ادارة المنظمة الانتاجية بجودة الانتاج، فتقوم بوضع نظام للرقابة على الجودة تحدد فيه معايير الجودة،

وأجراءات قياسها، وتوجد في المنظمات الصناعية الكبيرة وحدات للرقابة النوعية، مهمتها الرئيسية تطبيق هذا النظام، أما في شركات مقاولات البناء أو إنشاء الطرق وأجهزة تنفيذ المشاريع في المنظمات الحكومية فتقوم هذه الوحدات بفحص جودة المواد المستعملة في التنفيذ، وقياس جودة تنفيذ مراحل المشروع للتأكد من أن المشروع ينفذ وفقاً للمواصفات المتفق عليها.

وتعبر عن المنظمات الخاصة على مراقبة تكاليف عملياتها والسيطرة عليها حتى لا تفاجأ في نهاية السنة بأن التكاليف قد ارتفعت إلى حد بحيث لم تعد هناك أرباح، وتعمل منظمات الأعمال الخاصة على أساس تعظيم الأرباح وهذا يفرض اهتماماً كبيراً بالتكاليف، ومع أن التكاليف عنصر أساسي بالنسبة للمنظمات الحكومية كذلك إلا أنها لا تعطيه نفس الدرجة من الاهتمام التي تلاحظ في المنظمات الخاصة، والسبب هو أنها عادة لا تهدف إلى تحقيق الأرباح.

و يستعمل نظام محاسبة المسئولية في المنظمات الانتاجية لتحديد مسئولية كل وحدة انتاجية في التكلفة الاجمالية للنتاج، فأرقام التكاليف الاجمالية التي توفرها ادارات الحسابات لاتحدد التكاليف المترتبة على كل مرحلة من مراحل الانتاج، وهي لا تنفيذ الادارة كثيرا في تحديد أوجه الهدر في الانفاق، ومن هو المسئول عن ذلك، ولكن عندما يشتم حساب الجزء الخاص بكل وحدة انتاجية من التكاليف ستتمكن الادارة من السيطرة بشكل أفضل على التكاليف.

و يتطلب نظام الرقابة على الأداء دراسة العمل لتحديد الوقت الذي يستغرقه أداء العمل، وعندما يتم تقدير الوقت المعيارى لانتاج كل مهمة يصبح من الممكن تحديد مستوى الانتاج المطلوب من الموظف أو العامل، وبالتالي يتوفر للادارة معياراً أساسياً للرقابة على أداء العاملين في المنظمة.


الاستفادة من نتائج الرقابة

تبين نتائج الرقابة مدى انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط وفقاً لمعايير معتمدة، فإذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة أو النموذج فإن العلم بهذا هو في حد ذاته مهم بالنسبة للمدير، أما إذا كان هناك انحراف عما هو مخطط فإن هذا سيطلب من المدير تصحيح الوضع، ولكن قبل أن يجد المدير الحل لمشكلة الانحراف هذه فلا بد من تحديد أسبابها، وهنا يجب أن توفر تقارير الرقابة المعلومات التي يمكن أن يستفيد منها المدير في تشخيص المشكلة وأسبابها، فهل المشكلة تكمن في الأداء، أم في أهداف وسياسات خطة الإدارة؟






فإذا اتضح أن أهداف الخطة لم تعد واقعية بسبب تغير الظروف المؤثرة، فإن هذه المشكلة لا تزول من خلال حث العاملين على زيادة الانتاج وانما من خلال تعديل الخطة. وبالإضافة الى الفائدة المباشرة من تقارير الرقابة في حل المشكلات الآتية التي تواجه التنفيذ توجد فوائد أخرى تحقق على المدى الطويل فتشخيص المشكلات الآن يساعد الإدارة كثيراً في التهيئة للمستقبل فلو تبين مثلاً أن المشكلة هي عدم كفاية قدرات ومهارات العاملين فقد يكون أفضل إجراء تصحيحي في المدى القصير هو تعديل الخطة وتخفيض مستويات الأداء المطلوبة، أما بالنسبة للمدى الطويل فإنه باستطاعة الإدارة أن تطور أداء العاملين من خلال التدريب، وهكذا تستفيد الإدارة من نتائج الرقابة في التطوير والتخطيط للمستقبل.

وسائل الرقابة

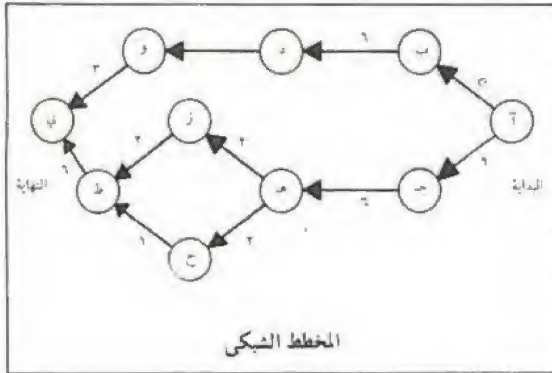
توجد بعض الطرق والوسائل التي تستعمل في عمليات الرقابة ومن المفيد أن يتعرف المدير عليها وعلى مجالات استعمالها، كما أن بعض هذه الطرق والوسائل لا يصعب تعلمها على غالبيه المديرين إذا كان لديهم الوقت والاهتمام، ومن أشهرها خطط جانت والتحليل الشبكي وخططات السيطرة النوعية.

مخطط جانت : و يعتبر مخطط جانت وسيلة مفيدة للمراقبة وتناز بالبساطة وسهولة الاستعمال ، و يعد مخطط جانت وفقاً لحظّة أو برنامج زمني للتنفيذ ، و يشترط أن تكون مراحل التنفيذ محدّدة وأن تتوفر تقديرات للوقت المطلوب لتنفيذها ، وكما هو مبين في الشكل الآتي ، ومثل الاعتماد الاقتراني على المخطط الزمني بالمتين أو بالأشهر أو بالأسابيع بينما تعرض المراحل حسب ترتيبها الزمني عمودياً ، وعلى أساس خطة أو برنامج التنفيذ تحدّد مواعيد بدء وإكمال كل مرحلة من مراحل التنفيذ وتبين بالشكل داخل المخطط . ومع البدء في التنفيذ يبين الوقت المنصرف على الشكل 

مخطط جانت

المرحلة		الزمن						
		حرم	صفر	ربيع أول	ربيع آخر	جداي الأول	جداي آخر	الأخيرة
١. اعداد التصميمات								
٢. نهاية الموقع								
٣. شراء المعدات								
٤. نصب المعدات								
٥.								

التحليل الشبكي : وتستعمل هذه الطريقة في تخطيط وبرمجة المشاريع والنشاطات ذات المراحل المتعددة التي يمكن إنجاز بعضها بشكل متواز (في نفس الوقت) بينما تنفذ مراحل أخرى منها على التعاقب . وتستعمل هذه الطريقة أيضاً في السيطرة على التنفيذ وتشخيص مشكلات التنفيذ . و يتطلب اعداد المخطط الشبكي تحديد مراحل تنفيذ المشروع أو النشاط وترتيبها حسب أولوياتها الزمنية ، فكما ينضج من الشكل الآتي فإن تنفيذ المرحلتين (ب) و (جـ) يعتمد على اكتمال تنفيذ المرحلة (أ) ، ولكن يمكن البدء بتنفيذ المرحلة (جـ) في نفس الوقت الذي يتم فيه تنفيذ المرحلة (ب) أي أنهما حدثان متوازيان .



و يبين وقت تنفيذ كل مرحلة أو حدث على السهم الموصل بين هذا الحدث والحدث الذى يليه في الترتيب، ثم يحدد (المسار الحرج) للمشروع وهو المسار الذى يستغرق تنفيذ خطواته الوقت الأطول، وفي المخطط المبين بالشكل فان المسار الحرج هو أ - ج - د - ز - ط - ي ، ولا يمكن إنجاز المشروع بأقل من هذا الوقت ، ولو حدث تأخير في تنفيذ مرحلة فان تنفيذ المشروع ككل سيتأخر لذا فانه من الالزام أن يولى المدير المراحل أو الأحداث الواقعة على هذا المسار اهتماما خاصا أثناء قيامه بالرقابة على تنفيذ المشروع .

الفصل التاسع

التطوير الإداري

مقدمة :

تطمح كل إدارة الى تحقيق كافة أهدافها (الفعالية) وبأقل التكاليف (الكفاءة) ، ولا يتطلب بقاء المنظمة واستمرارها في العمل أن تكون فعاليتها وكفاءتها تامة (١٠٠٪) ، فقد تعتبر المنظمة ناجحة عند مستوى فعالية ٧٠٪ ومستوى كفاءة ٨٠٪ وقد تختار الإدارة الاكتفاء بهذا المستوى من النجاح ، ولكن يبقى هناك مجال للتحسين والتطوير ، والتطوير هو مسؤولية الإدارة ، وفي وسط ظروف التغير السريع في البيئة والتطورات التكنولوجية ، أصبح التطوير مهمة أساسية ومستمرة ، ويتضمن هذا الفصل تعريف مفهوم التطوير الإداري وشرح مدخل وطرق التطوير الإداري ، ودور الإدارة في ذلك .

تعريف التطوير الإداري

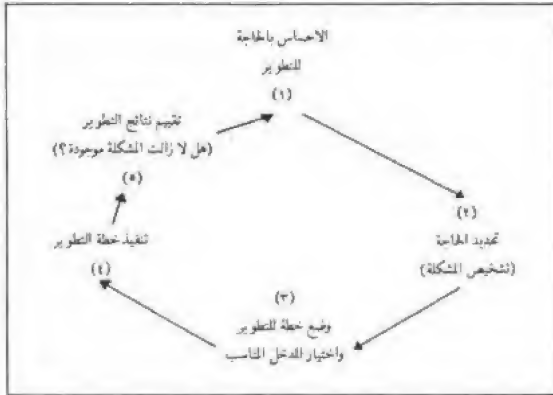
يعرف التطوير بأنه عملية تغيير هادفة ، والغدف النهائي للتطوير الإداري هو تحسين فعالية أو كفاءة المنظمة أو الاثنين معاً ، وأن أي تغيير نحو الأحسن في أداء الأفراد أو في طرق ووسائل العمل أو في العلاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين ، هو تطوير إداري (تنظيمي) بشرط أن يكون قد حدث نتيجة تنفيذ خطة أو برنامج أو قرار يستهدف التطوير ، إذن التطوير الإداري هو عملية مخططة .

عملية التطوير الإداري

تمر عملية التطوير الإداري بعدد من المراحل ، وبالرغم من تباين تجارب المنظمات والإدارات في تنفيذ التطوير الإداري فإن هذه العملية لا تكتمل و تضعف احتمال

نجاحها إذ لم تتم وفقاً للمنهجية التالية:

- ١ - الاحساس بالحاجة للتطوير (وجود مشكلة).
- ٢ - تحديد الحاجة للتطوير بدقة.
- ٣ - وضع خطة للتطوير واختيار المدخل المناسب.
- ٤ - تنفيذ خطة التطوير.
- ٥ - تقييم نتائج التطوير.



عندما نسمع هديراً يشتكى من مشكلات تواجه المنظمة أو الوحدة التي يديرها، أو يهذي عن عدم رضاه عن أداء منظمته أو وحدته مقارنة بمنظمات أو وحدات مشابهة فإنه يكون قد خطا أول خطوة نحو التطوير وهي الاحساس بوجود حاجة للتطوير، ولكن من المحتمل أن لا يؤدي هذا الاحساس الى نتيجة، لأن المدير قد يختار التعايش مع المشكلة وتحمل نتائجها، وهذا المدير لا يختلف كثيراً في قلة حماسة للتطوير من المدير

الذى يقتنع نفسه بأن هذه المشكلات ثانوية أو أن الجميع يعانون منها أو حتى ينكر وجودها، وهذان المديران لا يفيكران بالتطوير حتى لو كان ممكنا في ظل الظروف والموارد المتوفرة، اذن لا يبدأ التطوير الا اذا كان المدير مستعدا ذهنيا ونفسيا للاقدام على التطوير وتحمل ما ينطوى عليه من تكاليف ومخاطر.

تبرز الحاجة للتطوير من مصدرين رئيسيين: الرغبة في رفع الفعالية والكفاءة وضرورة حل المشكلات، فالمدير قد لا يجد مشكلة في نظام المعلومات الحالي لادارته، والذي يعتمد الوسائل اليدوية في تنظيم وحفظ واسترجاع المعلومات ولكنه يرغب في تطوير هذا النظام للحصول على معلومات أكثر اكتمالا ودقة وسرعة في الوصول وذلك من خلال استعمال الحاسب الآلي، وهنا لا توجد مشكلة ملحة تحتاج الى علاج، وانما الدافع الى التطوير هو رغبة المدير في تحسين فعالية وكفاءة نظام المعلومات، وبامكان هذا المدير أن يرحب بتنفيذ مشروع تطوير نظام المعلومات أو حتى يصرف النظر عنه تماما اذا لم تتوفر له الامكانيات والموارد اللازمة، ولكن المدير الذى يواجه مشكلة تؤثر على وضع المنظمة أو الوحدة التى يديرها ليس أمامه خيار سوى البحث عن علاج لهذه المشكلة قبل أن تتفاقم وبقوت الأوان، وفي الواقع فإن مصلحة المدير تفرض عليه أن لا يتهاون في التصدى للمشكلات.

تحديد الحاجة للتطوير

بعد أن ينتاب المدير الشعور بعدم الارتياح من وضع معين، أو من مظاهر سلبية في المنظمة أو الوحدة التى يديرها، تبدأ المرحلة التالية وهى تحديد السبب (المشكلة) وراء هذه الظاهرة أو التحسينات المرغوبة في وضع المنظمة أو الوحدة، وللمدير دور رئيسي في هذه المرحلة أيضاً فهو يحتل موقعا استراتيجيا على الهيكل يستطيع منه رصد ومتابعة ما يحدث داخلها، وإذا لم يكن أول من لاحظ وجود المشكلة، فانه يجب أن لا يكون آخر من يلاحظها، والذي يحدث عادة هو أن المدير يتحسس وجود المشكلة من خلال ظواهر

أو أعراض المشكلة، والدور الذى يؤديه هنا مشابه لدور الطبيب العام الذى يقوم بالتشخيص الأول للمرض قبل ارسال المريض الى الطبيب التخصص لاجراء التشخيص النهائي ووصف العلاج المناسب.

ان ملاحظة المدير لتجمع المراجعين في مكتب أحد مروسية قد لا يثير اهتمامه، ولكن عندما يتكرر حدوث ذلك و يتأكد له عدم رضا بعض المراجعين عن خدمات المنظمة، فلا بد له من اتخاذ موقف، فإذا كان من النوع الذى يشيح بوجهه عن المشكلات، فانه قد يجد لذلك التبرير في التعليق بأن «المراجعين لا يرضون عنك مهما فعلت من أجلهم» أو «انك كلما أعطيت كلما طالبوك بالمزيد»، أما المدير الذى لا يهرب من المشكلات فسيستنتج من تكرار هذه الظاهرة احتمال وجود مشكلة، آنذاك يبدأ بالتفكير في هذه المشكلة بشكل جاد، وأمام هذا المدير طريقتان أو أسلوبان للعمل في تشخيص المشكلة : أن يبحث بنفسه طبيعة المشكلة باستعمال الطرق المجربة أو منهجية متضبطة أو يستعين بمختصين يتقنون استعمال هذه المنهجية في حل المشكلات الادارية والتنظيمية، ومن الممكن أن يتوصل المدير الى حل ناجح بنفسه الا أن هذا قد يكلف الكثير من الجهد والوقت و يتحسن احتمال التوصل الى حل لو استعان المدير بمختصين. في نهاية هذه المرحلة يجب أن يكون المدير قد توصل الى نتيجة حول وجود المشكلة وماهيتها.

وضع خطة التطوير

بعد تحديد المشكلة أو الحاجة للتطوير بشكل دقيق، فانه من الضروري اعداد خطة بالعمليات اللاحقة وتشمل إيجاد الحلول المناسبة واختيار أفضلها، ثم تطبيق الحل، كما تشمل هذه الخطة التى يعدها المدير أو المستشار التخصصي جدولاً زمنياً بمراحل التنفيذ وتكاليف التطوير، فالتطوير قد يستغرق وقتاً غير قصير، وتكون تكاليفه باهظة نسبياً، وقد يرى المدير أنه من المناسب تنفيذ اجراءات عاجلة لمعالجة المشكلة بصورة

مؤقتة حتى يتم التوصل الى الحل أو قد يتبين له أن تكاليف التطوير عالية وأن ميزانيتها لا تتحملها .

إن حل أية مشكلة إدارية أو تنظيمية يتطلب جمع معلومات كثيرة عن المشكلة وأسبابها ، وقد تكون بعض هذه المعلومات متوفرة في وثائق وسجلات المنظمة ، و بسهل جمعها ، ولكن غالباً ما يتطلب الأمر اجراء مقابلات مع العاملين لاستقصاء آرائهم وأفكارهم حول المشكلة وجمع المعلومات المتوفرة لديهم عنها ، وقد تكون لدى البعض منهم أفكار جيدة ومفيدة في التوصل الى حل المشكلة .

وللإدارة دور مهم في هذه المرحلة ، حتى لو استعانت بمشارين ، إذ يجب عليها تسهيل مهمتهم من خلال تزودهم بالمعلومات التي يحتاجونها ومساعدتهم في كسب تعاون العاملين معهم . وبعد الانتهاء من جمع المعلومات يقوم المدير أو الاستشاري بتحليلها ، ثم يضع بدائل التطوير أو الحلول المناسبة ، وفي حالة وجود أكثر من بديل واحد ، فإن المدير هو الذى سيقوم باختيار البديل المناسب بعد المفاضلة بينه وبين البدائل الأخرى ، وحتى يكون اختياره سليماً يحتاج المدير الى معلومات كافية عن الفوائد المتوقعة ، وتكاليف كل بديل وكيفية تطبيقه ، فالبديل الذى يختاره المدير لن يكون مجرد فكرة جيدة بل يجب أن يكون خطة عمل قابلة للتطبيق ، تبين مراحل التطبيق ودور المشاركين في ذلك .

مداخل التطوير

توجد عدة مداخل للتطوير يستطيع المدير ومشاروه اختيار مايناسب احتياجات المنظمة منها ، و يذكر ليفت (١٩٦٥) أربعة مداخل للتطوير هي : المدخل التنظيمي والمدخل التكنولوجي ومدخل الوظيفة ومدخل الأفراد ، و يركز المدخل التنظيمي على توزيع العمل وتشكيل الوحدات التنظيمية ، أما التطوير التكنولوجي فيشتمل على ادخال التغيير في طرق وأساليب العمل ، و يهتم مدخل الوظيفة بمحتوى الوظائف من

واجبات ومسئوليات وكيفية تطويرها بحيث يتم انجاز العمل بكفاءة عالية و يكون العاملون راضين عن العمل ، و يستهدف مدخل الأفراد التأثير على دوافع وسلوك ومهارات العاملين من خلال التدريب بصورة رئيسية ، و يؤكد ليمت على الترابط بين هذه المداخل ، فالتغيير في طرق واجراءات العمل مثلاً سيتطلب على الأغلب تدريب العاملين عليها^١.

يعتبر التطوير من خلال الأفراد من أكثر المداخل شيوعاً واستعمالاً و يستند هذا المدخل الى حقيقة أن الأفراد العاملين في المنظمة هم الذين يحققون الأهداف من خلال أداء المهام و بذل الجهد ، لذا فان تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم نحو العمل ستؤدي الى زيادة جهودهم والتعاون فيما بينهم ، و يعتبر التدريب من أهم وسائل مدخل الأفراد في التطوير و يذكر هاوس (١٩٦٨) أن الهدف من التدريب هو تحسين أداء الموظف لعمله الحالي أو اعداده للقيام بعمل جديد^٢ . وحتى ينجح التدريب في تحقيق هذا الهدف يجب البدء أولاً بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة ، أي النقص في المهارات والمعلومات التي يحتاجها الموظف لأداء عمله بكفاءة عالية ، و بعد ذلك يتم اختيار نوع التدريب المناسب لذلك (التدريب على الوظيفة ، التدريب خارج المنظمة) ثم تصميم البرنامج التدريبي المناسب لتلبية هذه الاحتياجات ، وغالباً تتم الاستعانة بمراكز التدريب المتخصصة في تصميم وتنفيذ برامج التدريب ، و يعتمد نجاح التدريب الى حد كبير على المدير نفسه الذي يجب أن يوفر الفرص للموظفين بعد عودتهم من التدريب لممارسة ماتعلموه من معارف ومهارات ، وقد لاحظ باحثون أن الرؤوس الذي يحصل على تدريب في العلاقات الانسانية يصاب بالاحباط اذا عاد الى عمله ليجد رئيسه غير مستعد لتحقيق تطلعاته الجديدة تحويته بعمل أفضل وعلاقات مختلفة مع رئيسه ، كما أن للمدير دور رئيسي في تقييم نتائج التدريب ، فالتدريب لا يعتبر ناجحاً الا اذا ظهرت نتائجه عملياً في أداء وسلوك الموظف بعد رجوعه الى عمله ، وستين نتائج التقييم للمدير ان كان الاستثمار الذي وضعه في

تدريب هذا الموظف مجزياً أم لا وبالإضافة الى التدريب توجد طرق أخرى للتطوير ضمن مدخل الأفراد مثل مجموعة «تي» وتكوين الفرق وجماعات المواجهة التي تهدف بشكل عام الى تحسين بيئة العمل وحل الخلافات التي تنشأ داخل المنظمة، فمجموعة تي أو تدريب الحساسية مثلاً تهدف الى تحسين الاتصال وزيادة التفاهم بين مجموعة من العاملين، و يتم ذلك من خلال قيام هذه المجموعة التي لا يزيد عددها غالباً على ١٥ فرداً بالاجتماع سوية لمدة تتراوح بين يومين الى أسبوعين، وعادة لا يوضع جدول بموضوعات المناقشة، وإنما يترك اختيارها للمجموعة تحت اشراف مدرب متخصص^٢، و يقوم المشاركون أثناء هذه الاجتماعات، بتبادل الأفكار والآراء والتصورات التي قد تساعد كل واحد منهم على تفهم دوافع واتجاهات الآخرين، والتعرف على ادراك الآخرين لدوافعه واتجاهاته^٣.

وتستند الدعوة الى التطوير الشامل، الى اعتبار المنظمة نظاماً من أجزاء أو نظم فرعية مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وبالتالي فإن أي تغيير في جزء أو جانب منها قد يتطلب تعديل الأجزاء أو الجوانب الأخرى، فالتطوير الجزئي (من مدخل واحد) يهدف الى تحقيق نتائج إيجابية في الجانب الذي يتم التركيز عليه مثل التنظيم أو أداء العاملين، إلا أنه قد يؤدي بنفس الوقت الى مشكلات في جوانب أخرى، فمثلاً: إن أي تغيير كبير نسبياً في التركيب التنظيمي، سينطوي على تغيير في توزيع المهام ووصف الوظائف، مما قد يتطلب حصول الموظفين على معارف ومهارات جديدة (أو تعيين موظفين جدد لديهم هذه المعلومات والمهارات) و يتحقق هذا من خلال التدريب.

تنفيذ خطة التطوير

يبدأ تنفيذ خطة التطوير بعد اقرارها من الادارة، وللمدير دور رئيسي ومؤثر في نجاح عملية التنفيذ، فبعد أن يصدر أمر البدء بالتنفيذ يجب أن يعمل المدير على توفير مقومات استمرار التنفيذ من الموارد البشرية والمالية والمشاركة في حل المشكلات التي

تواجه التنفيذ كما أن من واجبه اقناع العاملين بأهمية وفوائد التطوير وكسب تعاونهم في تنفيذ التطوير، وتبديد مخاوفهم وقلقهم بخصوصه .
يشير ليون (١٩٤٧) الى أن تطبيق التغيير أو التطوير يأتي بعد تهيئة الوضع للتغيير ويسمى هذه المرحلة السابقة بمرحلة التذويب (أي تذويب الوضع الذي تجمدت عليه المنظمة) وتشار فيها المناوئات والشكوك حول سلامة الوضع الحالي، ولكن عملية التغيير لا تنتهي بانتهاء التطبيق إذ يجب أن يعاد تجميد الوضع من جديد وتسمى هذه المرحلة - كما هو متوقع - بالتجميد يتم فيها تثبيت وترسيخ التغيير* .

تقييم نتائج التطوير

هل حقق التطوير النتائج المرجوة؟ وهل حلت المشكلة بعد أن تكلفت الإدارة الموارد والجهود والوقت في سبيل ذلك؟ من الضروري أن يطرح المدير هذه الأسئلة لتقييم نتائج التطوير، فالتطوير قد يفشل وتبقى المشكلة قائمة وربما ترك الفشل نتائج سلبية، كما أن التطوير قد يفرز بعض النتائج العرضية السلبية التي تحتاج الى اهتمام الإدارة، ويؤكد بلاوسكوت (١٩٩٢) أن عملية التطوير مستمرة لأن حل أي مشكلة سيخلق مشكلات جديدة تتطلب حلولاً، فاستعمال الحاسب الآلي مثلاً يؤدي الى تحسين نظام المعلومات وتنفيذ بعض العمليات الروتينية بسرعة وكفاءة عالية، وبسبب ذلك ستفقد بعض الوظائف محتواها، وهكذا ستجد الإدارة نفسها أمام مشكلة وهي الاختيار بين الاستغناء عن خدمات الذين يشغلون هذه الوظائف، أو إعادة تدريبهم، أو نقلهم الى وظائف أخرى .

دور المدير في التطوير

يشتمل من استعراض مراحل التطوير أن للمدير دوراً رئيسياً في التطوير، فهو أول المعنيين والمسئولين عن تطوير المنظمة أو الوحدة التي يديرها، وتقع عليه مسؤولية المبادرة بالتطوير أو اقتراح التطوير، ومن المفيد أن يولي المدير انتباهاً خاصاً لاقتراحات

مرؤسيه، وكذلك ملاحظات رئيسه، و يشير بازل وكوك (١٩٧٤) الى أن المدير هو أهم عنصر للتطوير في المنظمة اذ يقدره أن يدخل التطوير و يعمل على انجاحه، ولكنهما يستدركان أن أغلب المديرين لا يفكرون في التطوير الا عندما يواجهون أزمات، وقد لا يحيد المدير التطوير لأنه ينطوي على تغيير الوضع القائم ومواجهة ما يترتب على ذلك من تعكير لجو العمل وخلافات وغير ذلك، كما أن الوضع القائم قد يكون أصلاً من صنع ذهنه و يديه، وهو بالتالي لا يرضى باثارة الشكوك حول سلامته، أى أنه منحاز للوضع القائم^٧.

ولا يريد بعض المديرين من التطوير أكثر من الكسب المعنوي والسمعة الحسنة بين أقرانهم، فإذا كان غيرهم يرسل مرؤسيه للتدريب الى أفضل المراكز التدريبية فإن ذلك سيكون حافزاً كافياً بالنسبة لهم لارسال مرؤسيهم الى تلك المراكز، و يسمى هذا المدير الى الاشتهار بكونه مديراً تطويرياً (عكس تقليدى أو بيروقراطي) ولكن لا يتوقع أن تكون لهذا التطوير آثاراً حسنة لأنه لم يكن هادفاً ومخططاً.

و يواجه المدير الذى يبادر الى التطوير اختياراً صعباً، عندما نوضع أمامه بدائل التطوير، وتكمن الصعوبة في احتمال أن يكون واحداً أو أكثر من هذه البدائل، يتعارض مع مصالح المدير أو مصالح بعض العاملين الذين يحرص على ارضائهم، فإذا اختار المدير حاية هذه المصالح فإن ذلك قد يكون على حساب الاستفادة من التطوير، أما اذا اختار التطوير الخالص فإن ذلك قد يعني خسارة معنوية (وربما مادية) له أو لآخرين، والقاعدة التى يجب أن لا يحيد عنها المدير عند اتخاذ قراراته بشأن التطوير هى أن الحاجة للتطوير تفرضها مصلحة المنظمة التى يعمل فيها (أو المصلحة العامة ان كانت المنظمة حكومية) وأنه يتحمل مسؤولية أخلاقية في المحافظة عليها، لذا فإن الأولوية يجب ان تعطى للتطوير المنزه من المصالح الشخصية، ولكن هذا لا يمنع من قيام المدير بمحاولة تخفيف التأثيرات غير المرغوبة للتطوير على العاملين في المنظمة، فليس من صالح المنظمة أن تبدو وكأنها غير حريصة على مصالح العاملين فيها.

مقاومة التطوير

ينشج عن التطوير غالباً تغير في محتوى الوظائف وظروف العمل والعلاقات بين العاملين، كما أنه قد يهدد مكانة بعض العاملين وقد يفقد بعضهم وظائفهم بسببه، ولذلك فقد يقابل التطوير بعدم الارتياح، وربما المعارضة العلنية التي قد تصل حد محاولة إفشال التطوير، وهذا ما يسمى بمقاومة التطوير أو التغيير.

وتوجد أسباب عدة لظهور مقاومة التطوير منها : تفريق الجماعات التي ينتمى إليها الموظف وتحقيق له بعض حاجاته ومصالحه، والقلق الذي يشهده عدم التأكد من المستقبل بعد تطبيق التطوير، والتغيير في أساليب العمل التي اعتاد عليها الموظف وقد يكون من أهم هذه الأسباب احتمال خسارة بعض المزايا المادية والمعنوية. و يؤكد سليمان (١٩٦٤) أن مقاومة التغيير ليست طبيعة ثابتة في نفس الفرد ولكن توجد أسباب تشير هذه المقاومة، ويذكر أن من أهمها جهله بنتائج التطوير على وضعه في المنظمة وخشيته من الفشل في أداء الواجبات والمسئوليات الجديدة التي يلقيها عليه التطوير^٩، و يضيف ديسلر (١٩٧٦) أن الموظف قد يقاوم التطوير حتى إذا لم يكن متأكداً من أن نتائجها ستكون عليه وبالأحرار، و يرى سليمان أن من أهم أسباب مقاومة التطوير والتغيير اعتماد أسلوب فرض التغيير على العاملين.

أن أفضل علاج لمقاومة التطوير، هي المعلومات، لأن توفير المعلومات عن التطوير للمحتجين بنتائج سيئله الكثير من شكوكهم وخاوفهم بخصوصه وقد يحولهم من معارضين للتطوير الى مؤيدين نشيطين له، وتشير النتائج التي حصل عليها كوش وقرنرش (١٩٤٨) الى أن مشاركة العاملين في التخطيط للتطوير وتنفيذه، لها تأثيرات إيجابية على نجاح التطوير^{١٠}.

المراجع

مراجع الفصل الأول

- 1 - Taylor, Frederick W. (1911). *Principles of scientific management*. New York: Harper, p. 1.
- 2 - Albrow, M. C. (1970). *Bureaucracy*. London : Pall Mall, pp. 43-44.
- 3 - Crozier, Michael (1964). *The bureaucratic phenomenon*. London : Tavistock Publications, p. 107.
- 4 - Merton, Robert K. (1940) Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 17: 566-568.
- 5 - March, James G. and Simon, Herbert A. (1958). *Organizations*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- 6 - Crozier (1964), op. cit, p. 182.
- 7 - Gouldner, Alvin (1959) Organizational analysis. In Merton, K. Broom, L. and Cottrel, S. Jr. eds. *Sociology today : problems and prospects*, pp. 400-426. New York : Basic Books, Inc.
- 8 - Blau, Peter and Scott, W. (1962) *Formal organizations*. San Francisco : Chandler Publishing Co., p. 52.
- 9 - Michels, R. (1962) *Political parties*. New York : Free Press.
- 10 - Fayol, Henri (1949). *General and industrial management*. London : Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., p. 19.
- 11 - Baker, R. J. (1972). *Administrative theory and public administration*. London : Hutchinson University Library.
- 12 - Mooney, James and Riley, Alan (1931) *Onward industry*. New York : Harper & Row publishers.
- 13 - Gulick, Luther (1927) Notes on the theory of organizations. In : Gulick, Luther and Urwick, L. eds. *Papers on the science of administration*. New York : Columbia University.
- 14 - Simon, Herbert A. (1946). The proverbs of administration. *Public Administration Review*, 6.
- 15 - Dahl, Robert (1947). The science of public administration : Three problems. *Public Administration Review*, 7: 1-11 (p. 4).
- 16 - Metcalf, Henry and Urwick L. eds (1940) *Dynamic administration: The Collected papers of Mary Parker Follett*. New York : Harper & Brothers Publishers, p. 51.
- 17 - Bernard, Chester (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass : Harvard University Press.
- 18 - Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1939) *Management and the worker*. Cambridge, Mass : Harvard University Press, p. 160.
- 19 - McGregor, Douglas (1972) The human side of enterprise. In : Hampton, R. D. ed. *Behavioral concepts in management*, pp 8-18. California : Dickenson Publishing Company.

- 20 - Argyris, Chris (1992) *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, Ill. : The Dorsey Press.
- 21 - Maslow, A. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 370-396.
- 22 - Herzberg, F. (1966) One more time : How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 53-62.
- 23 - Selznick, Philip (1949). Foundations of the theory of organizations. *American Sociological Review*, 13; 25-35.
- 24 - Parsons, Talcott (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations - I and II. *Administrative Science Quarterly*, 1, 63-85 and 225-239.
- 25 - Gouldner, Alvin (1959) Organizational analysis. In: Marton K., Broom L., and Cottrel S. Jr. eds. *Sociology today : Problems and prospects*, pp. 400-428. New York : Basic Books Inc.
- 26 - Mayntz, R. (1964). The study of organizations. *Current Sociology*, 13, 94-156.
- 27 - Carlisle, Howard. (1973) *Situational management : A contingency approach to leadership*. New York : AMACOM.
- 28 - Katz, D. and Kahn, R. (1966) *The social psychology of organizations*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- 29 - Triest, E. L. and Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- 30 - Woodward, Joan (1965) *Industrial organizations : Theory and practice*. London : Oxford University Press.
- 31 - Harvey, Edward (1967). Technology and the structure of organization. *American Sociological Review*, 32, 194-206.
- 32 - Zwermer, William (1970). *New perspectives on organization theory*. Westport, Conn. : Greenwood Press.
- 33 - Thompson, James (1967) *Organizations in action*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- 34 - Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (1976). *Organizational structure in its context : The Aston Programme*. London : Saxon House.
- 35 - Hinings, C. R. and Lee, G. L. (1971). Dimensions of organization structure and their context : A replication. *Sociology*, 5, 83-93.
- 36 - Perrow, Charles (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, 194-208 (p. 195).
- 37 - Hage, Jerald and Aiken, Michael (1969) Routine technology, social structure and organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 14; 366-376.
- 38 - Mahoney, Thomas and Frost, Peter (1974) The role of technology in models of organizational effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11; 122-136.
- 39 - Lynch, Beverly (1974). An empirical assessment of Perrow's technology construct. *Administrative Science Quarterly*, 19, 338-456 (p. 350).

- 40 - Child, John (1972). organization structure and strategies of control : A replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly*, 17; 163-177.
- 41 - Blau, Peter and Schoenherr, Richard (1971) *The Structure of organizations*. New York : Basic Books.
- 42 - Blau, Peter, Faiba, Cecilia, McKinley, William and Tracy, Phelps (1976) Technology and organization in manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 21; 20-30.
- 43 - Hall, Richard, Haas, Eugene and Johnson, Norman (1967) Organizational size, complexity and formalization. *American Sociological Review*, 32, 903-912.
- 44 - Burns, T. and Stalker, G. (1961) *The management of innovation*. London : Tavistock Publications.
- 45 - Chandler, Alfred Jr. (1962) *Strategy and structure : Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass. : The MIT Press.
- 46 - Lawrence, P. and Lorsch, W. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12; 1-47.
- 47 - Starbuck, W.H. (1985) organizational growth and development. In : March, J. ed. *Handbook of organizations*, pp 451-533. Chicago, Ill. : Rand McNally.
- 48 - Dill, W. (1958) Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2; 409-443.
- 49 - Thompson, James (1967), op. cit.
- 50 - Child (1972), op. cit.
- 51 - Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17; 313-327.
- 52 - Weick, K. E (1969) *The Social psychology of organizing*. Stanford, Ca. : Addison - Wesley.
- 53 - Tosi, Henry, Aldag, Ramon and Stoney, Roland (1973). On the measurement of the environment : An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty scale. *Administrative Science Quarterly*, 18, 27-36.
- 54 - Downey, H., Hellreigel, D. and Stocum J. Jr. (1976) Reply to Tinker, *Administrative Science Quarterly*, 21; 508-510.
- 55 - Tinker, Anthony (1976). A note on environmental uncertainty and a suggestion for an editorial function. *Administrative Science Quarterly*, 21, 506-508.
- 56 - Child, John (1973) *Man and organization*. London : Allen & Unwin p. 14.
- 57 - Mockler, Robert (1974) *Information systems for management*. Columbus, Ohio : Charles E. Merri.
- 58 - Fiedler, Fred (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- 59 - Kast, Fermon and Rosenzweig, James (1973) *Contingency views of management*. Chicago : Science Research Associates.
- 60 - Harrison, F. (1974) The management of scientists : Determinants of perceived role performance. *Academy of Management Journal*, 17; 234-241.
- 61 - Carlisle (1973), op. cit.

مراجع الفصل الثاني

- 1 - Newsmen, William, Sommer, Charles and Warren, Kirby (1967) **The process of management: Concepts, behavior and practice**, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall Inc.
- 2 - Webb, Roland (1974) Organizational effectiveness and the voluntary organization. **Academy of Management Journal**, 17; 663-677; Cameron, K. (1978) Measuring organizational effectiveness in institutes of higher education. **Administrative Science Quarterly**, 23: 604-632. Hitt, M. and Middlemist, R. (1979) A methodology to develop the criteria and criteria weightings for assessing subunit effectiveness in organizations. **Academy of Management Journal**, 22, 356-374.
- 3 - Mona, Farid (1980) **The arab executive**, London ; The Macmillan Press.
- 4 - Katz, Ralph (1974) Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, Sep. - Oct.; 90-102.
- 5 - Longenecker, Justin (1964) **Principles of management and organizational behavior**, Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Books, Inc.
- 6 - Wispe, Lawren and Thayer, Paul (1957) Role ambiguity and anxiety in an occupational group. **Journal of Social Psychology**, 48: 41-48.

مراجع الفصل الثالث

- 1 - Warren, Kirby (1966) **Long-range planning : The executive viewpoint**, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc., p. 18.
- 2 - Drucker, Peter (1954). **The practice of management**, Harpter & Row Publishers, p. 284.
- 3 - Mace, Myles (1965). The president and corporate planning. **Harvard Business Review**, Jan. Feb., 49-62.
- 4 - Ewing, David (1969). **The human side of planning : Toof or tyrant**, London : The Macmillans Company, pp. 13-14.
- 5 - Ewing, David (1967). Corporate planning at a crossroad. **Harvard Business Review**, July - August; 77-86 (p. 78).
- 6 - Etzioni, Amital (1964). **Modern Organizations**, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., p. 3.
- 7 - Perrow, Charles (1961) The analysis of goals in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, 26; 854-866 (p. 856).
- 8 - Gary, Wamsley and Zeld, M. (1973). **The Political economy of public organizations**, Lexington, M. A. : Lexington Books.
- 9 - Koontz, Harold (1977). Making MBO effective. **California Management Review**, 20; 5-13.

- 10 - Humble, John (1973). **How to manage by objectives**. New York : AMACOM.
- 11 - Modern Business Reports (1978). **Management by objectives : A modern system for getting results**. New York : Alexander Hamilton Institute Inc., p. 19.
- 12 - Thompson, Stewart (1962) **How companies plan**. New York : AMA Research Study no. 54, p. 13.
- 13 - Warren (1966), op cit, p. 26.
- 14 - Longenecker, Justin (1954) **Principles of management and organizational behavior**. Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Books, Inc., p. 68.
- 15 - Moore, Franklin (1982) **The management of organizations**. New York : John Wiley & Sons, p. 80.
- 16 - LeBreton, Preston and Henning, Dale (1961) **Planning theory**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, inc., p. 8.
- 17 - Ibid., p. 110.
- 18 - Mace, (1965) op cit., p. 58.
- 19 - Ibid., p. 59.
- 20 - Simon, Herbert (1960) **The new science of management decision**. New York : Harper, p. 17.
- 21 - Murdock, Robert and Ross, Joel (1971). **Information system for management**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., p. 358.
- 22 - Ackoff, Russell (1953) **The design of social research**. Chicago : The University of Chicago Press.
- 23 - Berelson, Bernard and Steiner, Gary (1964) **Human behavior**. New York : Harcourt, Brace & World.
- 24 - Mintzberg, Henry (1975) The Manager's job. **Harvard Business Review**; 49-61.
- 25 - Lindblom, Charles (1959) The Science of muddling through. **Public Administration Review**, 19, 78-88.
- 26 - Simon, Herbert (1957). **Administration behavior**. New York : MacMillan.
- 27 - Simon (1960), op. cit., p. 17.
- 28 - Glueck, W., Jauch, L and Coltrin, S. (1980) **The managerial experience**. Hinsdale, Ill: The Dryden Press.
- 29 - Maier, Norman (1967) Assets and liabilities in group problem solving. **Psychological Review**, 74; 238-249.
- 30 - Drucker (1954), op. cit., p. 348.
- 31 - Forrester, J. (1961) **Industrial dynamics**. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- 32 - Woodruff, Archibald and Alexander, T. (1968) **Success and failures in small manufacturing** Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.
- 33 - Ackoff, Russell (1967). Management misinformation system. In : Schoderbek, Peter ed. **Management systems**, 2nd ed. pp. 165-179. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- 34 - Johnson, Robert and Derman, Irwin (1967). How intelligent is your MIS. In: Schoderbek, Peter ed. **Management systems**, 2nd ed. pp. 204-210. New York : John Wiley & Sons, Inc.

مراجع الفصل الرابع

- 1 - Dale, Ernest (1959) **Planning and developing the company organization structure**. New York : AMA; Famularo, J. (1979) **Organization Planning manual**. New York : AMACOM; Puckey, W. (1963) **Organization in business management**. London : Hutchinson & Co.
- 2 - Jackson, John and Morgan, Cyril (1982) **Organization theory : A macro Perspective for Management**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc.
- 3 - Carliale, Howard. (1973) **Situational management : A contingency approach to leadership**. New York : AMACOM, p. 83.
- 4 - Dale (1959), op. cit., p. 16.
- 5 - Thompson, Victor (1964) **Modern organization**. New York : Alfred A. Knopf, pp. 25-26.
- 6 - Dalton, Melville (1959) **Men who manage**. New York : John Wiley & Sons, p. 107.
- 7 - Meyer, M. W. (1979) **Change in public bureaucracies**. Cambridge : University Press.
- 8 - Litterer, J. A. (1973) **The analysis of organizations**. New York : John Wiley & Sons.
- 9 - Child, J. (1972) Parkinson's progress : Accounting for the number of specialists in organizations. **Administrative Science Quarterly**, 18, 328-348.
- 10 - Baker, A. W. and Davis, R. C. (1954) **Ratios of staff to line employees and stages of differentiation of staff functions**. Research monograph, no. 72, Bureau of Business Research, Ohio State University.
- 11 - Terrien, Frederick and Mills, Donald (1955) The effect of change in size upon the internal structure of organization. **American Sociological Review**, 20, 11-14.
- 12 - Hairs, Mason ed. (1959) **Modern organization theory**. New York : John Wiley & Sons.
- 13 - Hass, E., Hall, R. and Johnson, N. J. (1963) The size of the supportive component in organizations: A multi-organizational analysis. **Social Forces**, 42:9-17; Hall, R. H. (1972) **Organization : Structure and process**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, pp. 108-109.
- 14 - Rushing, W. A. (1967) The effects of industry size and division of labor on administration. **Administrative Science Quarterly**, 12: 273-295; Terrien and Mills, op. cit.
- 15 - Scott, William (1981) **Organization : Rational, natural and open systems**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc.
- 16 - Leavitt, H. and Whaler T. (1958) Management in the 1980's **Harvard Business Review**, Nov - Dec.; 41-48.
- 17 - Hoss, Ida (1980) When the computer takes over the office. **Harvard Business Review**, July-August.
- 18 - Hanold, T. (1973) Management information systems : A case example. In : Heyel, C. ed. **The Encyclopedia of management**. pp. 496-503. New York : Von Nostrand Publishing Company.
- 19 - Mann, F. and William, K. (1982) Observations on the dynamics of a change to electronic data processing equipments. **Administrative Science Quarterly**, 7: 217-256.
- 20 - Schwilger, J. (1965) Computer effect upon managerial jobs. **Academy of Management Journal**, 8, 233-236.

- 21 - Delehanly, G. (1967) Computers and the organization structure in life insurance firms: The external and internal economic environment. In : Myers, C. ed. **The impact of computers on management**, pp. 61-98. Cambridge, Mass.: The M. I. T. Press.
- 22 - Kanter, J. (1973) **Management - oriented management information systems**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- 23 - Dale, Ernest (1967) **organization**. New York : AMA.
- 24 - Urwick, L. (1935) Executive decentralization with functional coordination. **The Management Review**, December: 356-399.
- 25 - Uddell, J. (1967) An empirical test of hypotheses relating to span of control. **Administrative Science Quarterly**, 10, 420-439.
- 26 - Cerzo, R. Jr. and Yancouzas, J. (1969) Effects of flat and tall organization structure. **Administrative Science Quarterly**, 14: 178-191.
- 27 - Becker, S. W. and Newhauser, D. (1975) **The efficient organization**. New York : Elsevier.
- 28 - Dessler, G. (1976) **Organization and management : A contingency approach**. New York : Prentice-Hall, Inc.
- 29 - Dale (1959), op. cit.
- 30 - Ibid.
- 31 - Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. and Turner, C. (1968) The context of organization structure. **Administrative Science Quarterly**, 14, 91-114.
- 32 - Child, J. (1973) Predicting and understanding organization structure. **Administrative Science Quarterly**, 18, 168-185.
- 33 - Woodward, Joan (1965) **Industrial organizations : Theory and practice**, London. Oxford University Press. New York : Prentice - Hall, Inc.
- 34 - Leavitt and Whisler. (1958), op. cit.
- 35 - Whisler, T. (1967) The impact of information technology on organization control. In : Myers, C. ed. **The impact of computers on management**. Cambridge, Mass.: The M. I. T. Press.
- 36 - Siegman, J. and Krash, B. (1962) some organizational correlates of white collar automation. **Sociological inquiry**, 32: 108-116; Burck, G. (1964) Management will never be the same again. **Fortune**, August. : Delehanly (1967), op. cit.; Reif, W. (1968) **Computer technology and management organization**, Iowa city : Bureau of Business and Economic Research, University of Iowa; Sanders, D. (1977) **Computers in society**. New York : McGraw-Hill.
- 37 - Withington, F. (1959) **The real computer : its influence, use and effects**. Reading, Mass. Addison - Wesley.
- 38 - Anshen, M. (1960) The manager and the black box. **Harvard Business Review**, 38: 41-48; Burlingame, J. (1961) Information technology and decentralization. **Harvard Business Review**, 39, 121-125.

- 39 - Dearden, J. (1967). Computers and profit centers. in : Myers, C. ed. **The impact of computers on management**, pp. 174-189. Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press.
 - 40 - Hunt, J. and Newell, P. (1971) Management in the 1990's revisited **Personnel Journal**, 50: 35-43.
 - 41 - Worthy, J. (1950) Organization structure and employee morale. **American Sociological Review**, 15: 169-179.
 - 42 - Truman, D. E. (1940) **Administrative decentralization**. Chicago : University of Chicago Press.
 - 43 - Biau, Peter and Schoenherr, Richard (1971) **The Structure of organization**. New York : Basic Books.
 - 44 - Hemphill, J. K. (1949) **Situational factors in leadership**. Columbus : Ohio State University.
 - 45 - Gaudet, F. J. (1955) Why do they fail, **Business Week**, no. 1342. Cited by Laird, D. and Laird, E. (1957) **The techniques of delegating : How to get things done through others**. New York : McGraw - Hill Book Company.
 - 46 - Willis, R. D. (1969) Company performance and interpersonal relations. **Industrial Management Review**, 8: 91-107.
 - 47 - Laird, D. and Laird, E. (1957) **The Techniques of delegating : How to get things done through others**. New York : McGraw - Hill Book Company.
 - 48 - Leffingwell, W. H. and Robinson, E. M. (1950) **Textbook of office management**. New York : McGraw - Hill Book Company.
 - 49 - Pliffner, John (1955) The effective supervisor. **Personnel**, May, 530-540.
 - 50 - Merton, Robert. (1957) **Social theory and social structure**. Glencos, Ill.: The Free Press. p. 199.
 - 51 - Wipe, Lawren and Thayer, Paul (1957) Role ambiguity and anxiety in an occupational group. **Journal of Social Psychology**, 64, 41-45.
 - 52 - Litterer, J. (1965) **The analysis of organizations**. New York : John Wiley & Sons.
 - 53 - Dale, Erneat (1959), op. cit., p. 92.
- ٥٤ - الخشراء بشر (١٩٨٠) واقع التنظيم في أجهزة الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية. عمان : معهد الإدارة العامة.
- 55 - Myers, C. ed (1967) **The impact of computers on management**. Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press Sanders, D. (1977) **computers in society**. New York : McGraw - Hill.
 - 56 - Stogdill, Ralph (1974) **Handbook of leadership : A survey of theory and research**. New York : The Free Press.
 - 57 - Sebernangen, L. (1972) Meaningful work. **Public Administration Review**, 32, March - April.

مراجع الفصل الخامس

- 1 - Connellan, T. (1978) **How to improve human performance : Behaviorism in business and industry**. New York : Harper & Row, p. 28.
- 2 - Dessler, G. (1976) **Organization and management : A contingency approach**. New York : Prentice - Hall Inc., p. 40.
- 3 - Connellan (1978), op. cit.
- 4 - Hall, E. (1973) **The Silent language**. New York : Anchor Books, p. 25.
- 5 - McClelland, D. (1961) **The achieving society**. Princeton, N.J. : D. Van Nostrand.
- 6 - Goudner, Alvin (1958) Cosmopolitans and locals : Toward an analysis of latent social roles. **Administrative Science Quarterly**, 2: 281-306.
- 7 - Blau, Peter and Scott, William (1962) **Formal organizations : A Comparative approach**. San Francisco : Chandler Publishing Company.
- 8 - Feldman, D. (1964) The development and enforcement of group norms. **Academy of Management Review**, 9: 47-53 (p. 47).
- 9 - Blau, Peter (1958) **Bureaucracy In modern society**. New York : Random House.
- 10 - Cooper, T. (1982) **The responsible administrator : An approach to ethics for the administrative role**. London : National University Publications, p. 52.
- 11 - Bennis, W. (1976) **The unconscious conspiracy : Why leaders can't lead**. New York : AMACOM.
- 12 - Golembiewski, R. (1965) **Men, management and morality : Toward a new organizational ethic**. New York : McGraw - Hill Book Company.
- 13 - Cherrington, M. H. (1981) Values : Younger vs. older employees. In : Davis, K. and Neustrom, J. **organizational behavior: Readings and exercises**, pp. 80-100. New York : McGraw - Hill Book Company.
- 14 - Bernard, Chester (1938) **The Functions of the executive**. Cambridge, Mass. : Harvard University Press. Simon, Herbert (1958) **Administrative behavior**, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- 15 - Brown, J. (1959) **The Social psychology of industry**. Middlesex : Penguin Books, p. 19.
- 16 - Schein, E. H. (1965) **Organizational psychology**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- 17 - Brittan, Arthur (1973) **Meanings and situations**. London & Boston : Routledge & Kegan Paul, p. 123.
- 18 - Flowers, V. S. and Hughes, C. L. (1973) Why employees stay. **Harvard Business Review**, 51: 49-60 (p. 57).
- 19 - Friedlander, F. (1965) Comparative work value systems. **Personnel Psychology**, 18: 1-20.
- 20 - Schein (1965), op. cit.
- 21 - Dunahoe, M. H and Wangler L. A. (1974) The psychological contract : A conceptual structure for management / employee relations. **Personnel Journal**, 519-520, 526-529.
- 22 - Van Maanen, J. (1980) People processing : Strategies for organizational socialization. In : Hamner, W. C. **Organizational shock**, pp. 33-48. New York : John Wiley & Sons, p. 34.

- 23 - Trieb, S. E. and Marion, B. W. (1969) **Managerial leadership and the human capital of the firm**. Columbus, Ohio : Ohio State University.
- 24 - Meyer, H. H., Kay, E. and French J. R. Jr (1965) Split roles in performance appraisal. **Harvard Business Review**, Jan - Feb., 123-129 (p. 127).
- 25 - Bryan, J. F. and Locke, E. A. (1967) **Goals and intentions as determinants of performance level, task choice and attitudes**. Washington, D. C.: American Institute for Research.
- 26 - Steers, Richard and Rhodes, Susan (1978) Major influences on employee attendance: A process model. **Journal of Applied Psychology**, 63, 391-407.
- 27 - Connellan, (1978), op. cit., p. 67.
- 28 - Myers, M. S. (1964) Who are your motivated workers? **Harvard Business Review**, 42, 73-88.
- 29 - Baidamus, W. (1961) **Efficiency and effort : An analysis of industrial administration**. London Social Science Paperbacks.
- 30 - Stogdill, R. M. (1974) **Handbook of leadership : A survey of theory and research**. New York : The Free Press.
- 31 - Morse, N. and Reiman, E. (1956) The experimental change of a major organizational variable. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 52; 120-129.
- 32 - Meade, R. D. and Whittaker, J. D. (1967) A cross - cultural study of authoritarianism. **Journal of Social Psychology**, 72; 3-7.
- 33 - Meade, R. D. (1967) An experimental study of leadership in India. **Journal of Social Psychology**, 72; 35-43.
- 34 - Negandhi, A. R. (1972) **Management and economic development : The case of Taiwan**. The Hague : Martinus Nijhoff.
- 35 - McGregor, D. (1972) The human side of enterprise. In Hampton, R. D. ed. **Behavioral concepts in management**, p. 6-18, California : Dickenson Publishing Company.
- 36 - Odiorne, G. S. (1961) **The change - realists : How they can prevent progress and what managers can do about them**. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc.
- 37 - Likert, R. (1964) Motivation : The core of management. In : Pigors, R., Myers C. A. and Malin, F. T. eds. **Management of human resources : Readings in personnel administration**, pp. 62-75, New York : McGraw - Hill Book Company.
- 38 - Cherrington (1981), op. cit.
- 39 - Clark, James (1962) A healthy organization. **California Management Review**, 4.
- 40 - Cooper, T. L. (1982) **The responsible administrator : An approach to ethics for the administrative role**. London : National University Publications.
- 41 - Steele, F. and Jenks, S. (1977) **The feel of the work place**. Reading, Mass.: Addison - Wesley Publishing Company.
- 42 - Ilgen, D. R., Fisher, C. B., and Taylor, M. S. (1979) Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of Applied Psychology**, 64, 349-371.
- 43 - American Society for Public Administration (1964) ASPA Council adopts code of ethics. **Public Administration Times**, May 15th.
- 44 - Steele and Jenks (1977), op. cit.

- 45 - Katz, D. and Kahn, R. (1953) Leadership practice in relation to productivity and morale. In : Cartwright, D. and Zander, A. eds. *Group dynamics: Research and theory*. Evanston : Row, Peterson.
- 46 - Milgram, S. (1974) *Obedience to authority : An experimental view*. New York : Harper & Row.
- 47 - Lawler, E. E. III (1973) *Motivation in work organizations*. Montanay, C. A. : Brook & Cie.
- 48 - Ross, I. C. and Zander, A. (1953) Need satisfaction and employee turnover. *Personnel Psychology*, 6, 467-485.
- 49 - Connellan (1978), op. cit.
- 50 - Ilgen, Fisher and Taylor, (1979), op. cit.
- 51 - McGregor, Douglas. (1957) An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, May - June.
- 52 - Lawler, E. E. III (1971) *Pay and organizational effectiveness : A psychological view*. New York : McGraw - Hill Book Company.
- 53 - Weick, K. E. Jr. (1966) The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, 11, 414-439.
- 54 - Valenzle, E. R. and Andrews, I. R. (1971) Effects of hourly overpay and underpay inequity when tested with a new induction procedure. *Journal of Applied Psychology*, 55, 22-27.
- 55 - Evan, W. M. and Simmons, R. G. (1969) Organizational effects of inequitable rewards in two experiments in status inequity. *Administrative Science Quarterly*, 14, 224-237.
- 56 - Jaques, E. (1961) An objective approach to pay differentials. *Time Motion Study*, 10, 25-28.
- 57 - Gellerman, S. W. (1968) *Management by motivation*. New York : AMA.
- 58 - Atkinson, J. W. and Reitman, W. R. (1956) Performance as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 361-366.
- 59 - Maier, N.R.F. (1965) Discipline in the industrial setting. *Personnel Journal*, 4.
- 60 - Mayer, H. H., Kay, E. and French, J.R.P. Jr. (1965) Split - roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 123-129.
- 61 - Mehrabian, A. (1970) *Tactics of social influence*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc.
- 62 - O' Reilly, C. A. and Weitz, B. A. (1980) Managing marginal employees : The use of warnings and dismissals. *Administrative Science Quarterly*, 25, 467-484.
- 63 - Rambo, W. W. (1982) *Work and organizational behavior*. New York : Holt, Rinehart & Winston.
- 64 - Vroom, V. (1964) *Work and motivation*. New York : John Wiley & Sons.
- 65 - Fournet, G. R., Di Stefano, N. K. Jr. and Pryor, M. W. (1968) Job satisfaction : Issues and problems. *Personnel Psychology*, 19, 165-183. Ross, I.C. and Zander, A. (1957) Need satisfaction and employee turnover. *Personnel Psychology*, 10, 327-336.
- 66 - Walter, L. K. and Roach D. (1979) Job satisfaction and absenteeism as predictors of turnover. *Personnel Psychology*, 32, 393-397.
- 67 - Connellan (1978), op. cit., p. 76.

مراجع الفصل السادس

- 1 - Stogdill, Ralph (1974) *Handbook of leadership : A survey of theory and research*. New York : The Free Press.
- 2 - Cribbin, James (1972) *Effective managerial leadership*. New York : AMA.
- 3 - Jennings, Eugene (1960) *An anatomy of leadership*. New York : Harper & Row Publishers.
- 4 - Palmer, Walter (1974) Management effectiveness as a function of personality traits of the manager *Personnel Psychology*, 27, 283-295.
- 5 - Fleishman, E. A., Harris, E. F. and Burt, H.E. (1955) *Leadership and supervision in industry*. Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Education Research.
- 6 - Dessler, G. (1976) *Organization and management: A contingency approach*. New York : Prentice-Hall Inc.
- 7 - Gellerman, Saul (1968) *Management by motivation*. New York : AMA.
- 8 - Dachler, Peter and Wilpert, Bernhard. (1978) Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations : A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.
- 9 - Coch, L. and French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, winter, 512-532, French, J.R.P., Israel, J. and Coch, L. (1960) An experiment in participation in a Norwegian factory. *Human Relations*, 13, 3-19.
- 10 - Carlisle, Howard. (1973) *Situational management : A contingency approach to leadership*. New York : AMACOM.
- 11 - Fiedler, Fred (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw - Hill.
- 12 - Ibid.
- 13 - House, Robert (1971) A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- 14 - Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth (1977) *Management of organizational behavior : Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- 15 - Tannenbaum, Robert (1960) Managerial decision making. *Journal of Business*.
- 16 - Peil, Arthur (1967) *Police leadership*. Springfield, Ill.: Thomas.
- 17 - Longenecker, Justin (1977) *Essentials of management : A behavioral approach*. Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Publishing Company.
- 18 - Hersey and Blanchard (1977), op. cit. p. 68.
- 19 - Cribbin (1972), op. cit.
- 20 - Carlisle (1973), op. cit. p. 126.
- 21 - Ibid.
- 22 - Lippitt, Gordon (1982) *Organization renewal : A holistic approach to organization development*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, p. 111.
- 23 - Hersey and Blanchard (1977), p. 4.
- 24 - Parsons, Talcott (1951) *The social system*. New York : The Free Press. p. 121.

- 25 - Dahl, Robert (1957). The concept of power. **Behavioral Science**, 11; 201-215.
- 26 - Metcalf, Henry and Urwick, L. eds. (1940) **Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett**. New York : Harper & Brothers, Publishers.
- 27 - Barnard, Chester (1938). **The functions of the executive**. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- 28 - Schmidt, S. and Kochan, T. (1972) Conflict : Toward conceptual clarity. **Administrative Science Quarterly**, 17; 359.
- 29 - Lippitt (1962), op. cit. p. 150
- 30 - Ibid.

مراجع الفصل السابع

- 1 - Barnard, Chester (1938) **The functions of the executive**. Cambridge, Mass.- Harvard University Press. p. 225.
- 2 - Mintzberg, Henry (1973) **The nature of managerial work**. New York : Harper & Row Publishers.
- 3 - Goetzinger, Charles and Valentine, Milton (1964) Problems in executive interpersonal communications. **Personnel Administration**, 27; 20-29.
- 4 - Cherry, Colin (1976) **On human communication**. New York : MacMillan Publishing Co.
- 5 - Nichols, R. G. (1962) Listening is good business. **Management of Personnel Quarterly**, 2; 4-8.
- 6 - Berlo, David (1960) **The Process of communication : An introduction the theory and practice**. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- 7 - Drucker, Peter (1955) **The Practice of management**. London : Heineman.
- 8 - Roberts, K. H. and O' Reilly, C. A. (1974) Failure in upward communication in organizations: Three possible culprits. **Academy of Management Journal**, 17; 205-215.
- 9 - Mellinger, G. (1956) Interpersonal trust as a factor in communication. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 52; 304-309.
- 10 - Davis, Keith (1972) **Human behavior at work**. New York : McGraw - Hill.
- 11 - Chass, Stewart (1957) Executive communications : Breaking the semantic barrier. **Management Review**, April.

مراجع الفصل الثامن

- 1 - Stong, Earl and Smith, Robert (1966). **Management control models**. New York : Holt, Rinehart and Winston.

مراجع الفصل التاسع

- 1 - Leavitt, Harold (1965) Applied organizational change in industry : Structural, technological, and humanistic approaches. In : March, J. ed **Handbook of organizations**. Chicago, 111 : Rand McNally.
- 2 - House, Robert (1968) Leadership training - Some dysfunctional consequences. **Administrative Science Quarterly**, 12; 556-571.
- 3 - Greiner, Larry (1967) Patterns of organization change. **Harvard Business Review**, May-June, 119-130.
- 4 - French, W. L. and Bell, C. H. Jr. (1973) **Organizational development : Behavioral science interventions for organization improvement**. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- 5 - Lewin, Kurt (1947) Group decision and social change. In : Newcomb, T. and Hartely, E. ed. **Readings in social psychology**. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- 6 - Blau, Peter and Scott, W. (1962) **Formal organizations**. San Francisco : Chandler.
- 7 - Basil, D. and Cook, C. (1974) **The management of change**. London : McGraw-Hill Book Company.
- 8 - Solem, Allen (1964) Group methods in management. **Personnel Administration**, 27; 20-26.
- 9 - Dessler, G. (1976) **Organization and management : A contingency approach**. New York : Prentice-Hall, Inc.
- 10 - Coch, Lester and French, John (1948) Overcoming resistance to change. **Human Relations**, Winter, 512-532.